



Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas

***Comunicaciones efectivas en la crisis***  
***Las estrategias de comunicación de Disco y Pronto***  
***luego de la crisis de diciembre de 2001***

***Alumna:*** Lina María Reed

***Legajo:*** 12149

***Mentor:*** María Araceli Soto

Buenos Aires, Mayo del 2004

## ABSTRACT

---

Después de diciembre del 2001 la publicidad argentina operaba como un telón de fondo. Para lograr despegarse de ese fondo y ser percibidas las comunicaciones debían replantearse la forma y contenido de sus comunicaciones y el pacto con sus audiencias. El presente trabajo es una tesis descriptiva sobre las estrategias de comunicación de *Disco* y *Pronto* en un contexto de ruptura, que luego formaliza los resultados de las campañas en términos de una reflexión sobre la comunicación masiva de servicios y productos en momentos críticos, determinando los factores clave que generan aceptación de las campañas publicitarias en ese tipo de contexto. El procedimiento de investigación incluye la descripción de la historia de cada marca y sus comunicaciones, el análisis de la identidad e imagen de cada marca, una comparación con las campañas de los competidores y el análisis de los rasgos temáticos, retóricos y enunciativos de las campañas presentadas, para luego abstraer los factores que generaron aceptación o rechazo de las comunicaciones entre diciembre de 2001 y diciembre de 2003. A partir del proceso mencionado se identificaron factores que deben ser tomados en cuenta por los anunciantes que deseen comunicar en un contexto de ruptura: las características de la crisis y la audiencia y sus actores principales (en la crisis presentada la mujer era un actor principal), el posicionamiento de la marca, el posicionamiento más propicio para la empresa en la crisis (un pacto más emotivo que racional y una posición de cercanía más que de aval), el pacto histórico (y la imagen de marca resultante), la imagen de la industria en particular, las comunicaciones y posicionamientos de los competidores y los mensajes transmitidos en las acciones de comunicación en general.

**Palabras clave:** Comunicación, crisis, *Disco*, *Pronto*, mujer, supermercados, bebidas alcohólicas de baja graduación, estrategia de comunicación, marketing, publicidad.

## ÍNDICE

---

<b>1. Capítulo I: Introducción</b>	<b>7</b>
1.1 Objeto	7
1.2 Problemática	7
1.3 Casos de estudio	8
1.4 Guía de Lectura	9
<b>2. Capítulo II: Marco teórico</b>	<b>10</b>
2.1 Comunicaciones de marketing integradas	10
2.2 Comunicación y crisis	11
2.3 Las comunicaciones empresarias	12
2.3.1 <i>Mercado de productos vs. Mercado de la comunicación</i>	13
2.3.2 <i>El circuito de los mensajes</i>	14
2.4 Identidad e imagen de marca	15
2.5 Los discursos publicitarios	16
2.5.1 <i>Publicidad</i>	17
2.5.2 <i>Gramáticas de producción y de reconocimiento</i>	20
2.5.3 <i>Pertinencia</i>	21
2.6 Comunicación: Contenido, forma y pacto.	21
<b>Capítulo III: Procedimiento de investigación, métodos y fuentes</b>	<b>24</b>
3.1 Herramientas metodológicas	25
3.2 Procedimiento de investigación	25
3.2.1 <i>Relevamiento de la información disponible</i>	25
3.2.2 <i>Estructuración del análisis: instrumental y procedimiento</i>	28
<b>4. Capítulo IV: Estado de la cuestión</b>	<b>28</b>
4.1 Cronología: Diciembre 2001	28
4.2 El consumo y la crisis del 2001- 2002	29
4.3 La mujer	32
4.4 Las comunicaciones durante la crisis	34
<b>5. Capítulo V: Disco</b>	<b>36</b>
5.1 <i>Disco</i> : Características generales	36
5.1.1 <i>Retail y supermercados</i>	36
5.1.2 <i>Categoría, consumidores objetivo y competidores</i>	36
5.1.3 <i>Identidad e imagen de marca</i>	36
5.2 Breve historia de la marca y sus discursos	37
5.3 Reacciones ante la crisis	40
5.4 Las campañas de los competidores	42

5.4.1 Coto	42
5.4.2 Carrefour	43
5.4.3 Almacenes de barrio	44
5.5 El resultado: Campaña “Lindas”	44
5.5.1 Televisión	45
5.5.2 Gráfica	46
5.5.3 Otras acciones	48
5.5.4 El contenido: Los temas de la campaña	51
5.5.5 La forma: Aspectos retóricos	53
5.5.6 El pacto: Enunciaciones	56
5.5.7 Contraste con las campañas competidoras	57
5.5.8 Conclusiones	59
<b>6. Capítulo VI: Pronto</b>	<b>61</b>
6.1 Pronto: Características generales	61
6.1.1 Categoría, consumidores objetivo y competidores	61
6.1.2 Identidad e imagen de marca	61
6.2 Breve historia de la marca y sus discursos	61
6.3 Reacciones ante la crisis	65
6.3.1 Crisis de la estrategia marcara	65
6.3.2 Crisis contextual	65
6.3.3 Reacciones	65
6.4 Las campañas de los competidores	66
6.4.1 Heineken	66
6.4.2 Dr. Lemon	67
6.5 El resultado: Campaña “Alegría” “Ritmo” y “Mujer”	67
6.5.1 Televisión	68
6.5.2 El contenido: Los temas de la campaña	71
6.5.3 La forma: Aspectos retóricos	72
6.5.4 El pacto: Enunciaciones	74
6.5.5 Contraste con las campañas competidoras	75
6.5.6 Conclusiones	76
<b>7. Capítulo VII: Conclusión</b>	<b>78</b>
<b>8. Bibliografía</b>	<b>82</b>
<b>9. Glosario</b>	<b>84</b>
<b>10. Anexos</b>	<b>86</b>
10.1 Anexo 1: Cuestionario tentativo para las entrevistas semi-estructuradas.	86
10.2 Anexo 2: Entrevista con Alejandro Alcedo, encargado de la marca <i>Pronto</i>	87

20/02/2004 – por Lina Reed	
10.3 Anexo 3: Entrevista a Gonzalo Fassón – supervisor de cuentas de <i>Young &amp; Rubicam</i> . 14/12/2003 – por Florencia Ameriso.	93
10.4 Anexo 4: Inversión publicitaria: Cuadro comparativo 1990-2002	98
10.5 Anexo 5: Campañas <i>Disco</i> – <i>Young &amp; Rubicam</i> .	99
<b>11. CD</b>	<b>103</b>

## INDICE DE IMÁGENES, GRÁFICOS Y CUADROS

---

### **Capítulo II**

2.1 El circuito de la comunicación.	14
-------------------------------------	----

### **Capítulo IV**

4.1 Contextos inestables: Fragmentación de los NSE.	29
4.2 Evolución del precio de la canasta básica	30
4.3 Nueva segmentación de la sociedad argentina.	31
4.4 Una síntesis de las mutaciones desde la modernidad de mediados de los '90 a la tradición modernizada del nuevo milenio.	32
4.5 Clusters: el relacionamiento en <i>retail</i> .	33
4.6 Evolución de la inversión en publicidad en la Argentina.	35

### **Capítulo V**

5.1 Gráfica “Relojes” de Disco.	38
5.2 Gráfica “Changuito” de Disco.	39
5.3 Gráfica “Queremos ayudar” de Disco.	40
5.4 Publicidad de la Cámara Argentina de Supermercados.	41
5.5 Mapping: Marco de competencia.	42
5.6 Publicidad de Carrefour.	44
5.7 “Lindas”.	46
5.8 “Lindas”.	46
5.9 “Dormida”.	47
5.10 “Fútbol”.	47
5.11 “Mueca”	48
5.12 “Playa”	48
5.13 Vía pública.	49
5.14 Vía pública.	49
5.15 Tapa de la revista Entrecasa	50

5.16 Almanaque.	50
5.17 Mapping: Reposicionamiento de Disco.	59
<b>Capítulo VI</b>	
6.1 Tarjeta de teléfono de Pronto	62
6.2 Pronto en las Grandes Luchas: “Griegos”	64
6.3 Pronto en las Grandes Luchas: “Selva Negra”	64
6.4 Afiche <i>Heineken</i> .	66
6.5 Imágenes de una publicidad para televisión típica de <i>Dr. Lemon</i> .	67
6.6 “Mujer”	68
6.7 “Alegría”	68
6.8 “Alegría”	69
6.9 “Alegría”	69
6.10 “Alegría”	69
6.11 “Mujer”	70
6.12 “Mujer”	70
6.13 “Mujer”	70
6.14 “Ritmo”	70
6.15 “Ritmo”	70
<b>Capítulo VII</b>	
7.1 Mapping.	78



Universidad de  
San Andrés

## 1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

---

### 1.1 Objeto

Este trabajo se centra en las estrategias de comunicación de *Disco*, una cadena de supermercados, y *Pronto*, una bebida alcohólica, entre diciembre de 2001 y diciembre de 2002, período especialmente crítico para las comunicaciones empresarias.

### 1.2 Problemática

En enero del año 2002 la publicidad operaba como un telón de fondo. La mayoría de los consumidores no recordaban ninguna de las comunicaciones presentadas después de la debacle de diciembre de 2001. Para ser percibidas, es decir para despegarse de ese fondo, las comunicaciones debían quebrar no sólo la forma (producir cambios en las operaciones estéticas y estilísticas) sino también el contenido de sus mensajes (Moiguer & Asociados, 2002a). Sin embargo, no podían alejarse del pacto histórico de la marca; la no-correspondencia con una “memoria de la marca” era tomada como hipocresía o engaño por parte de un consumidor muy golpeado por la crisis. Dentro de este marco, se encontraron dos casos que produjeron comunicaciones que fueron aceptadas por sus audiencias. El objetivo de este trabajo es, por consiguiente, determinar los factores clave que generan la aceptación de las campañas publicitarias por parte de una audiencia golpeada por una crisis económica y social muy fuerte. Para lograr este objetivo se analizan las estrategias de comunicación de *Disco* y *Pronto* entre diciembre de 2001 y diciembre de 2002 y se las contrasta con sus comunicaciones anteriores y con las estrategias de comunicación de sus competidores para determinar el por qué de la aceptación de estas comunicaciones en un contexto de crisis.

En el análisis se describen las piedras angulares de la identidad de marca de cada uno de los casos de estudio y las imágenes de marca resultantes. Se analizan los rasgos temáticos, retóricos y enunciativos de sus campañas y la pertinencia de estas, además de la forma en la cual manejaron estos y sus respectivos competidores sus estrategias de comunicación en una situación de ruptura. Finalmente se identifican los rasgos que caracterizan las estrategias de comunicación que son pregnantes y generan aceptación en un contexto de crisis.

En este trabajo se limita la definición de una **estrategia de comunicación** a las formulaciones y resultantes acciones llevadas a cabo por los anunciantes y los aportes hechos por los entes externos como las agencias de publicidad o las consultoras en temas de comunicación o investigación de mercado.

Considero que este trabajo significa un agregado teórico en temas como comunicación institucional, marketing y publicidad en tiempos de ruptura. Los casos presentados son una muestra de prácticas en el área de estrategia de comunicación; demostrando el agregado práctico del presente trabajo. Al integrarse conocimientos de comunicación, publicidad y marketing, se genera un punto de vista que engloba las tres disciplinas y permite analizar de una forma más inclusiva el proceso de generación y aceptación de estrategias de marketing, publicidad y comunicación en tiempos de ruptura.

### **1.3 Casos de estudio**

*Disco.* La cadena de supermercados fue fundada en 1961 y cuenta con 190 locales en todo el país. Centra su estrategia principalmente en la variedad de productos y una amplia gama de servicios adicionales para sus clientes, como por ejemplo *DiscoPlus* (un sistema de puntajes y recompensas) y *DiscoVirtual* (un servicio de compras por Internet). Cada local se ubica en las zonas más densamente pobladas, ya que se considera estratégicamente importante la cercanía física con el cliente. La institución realiza además obras solidarias como forma de mecenazgo. Comunica también a través de anuncios en televisión, gráfica, vía pública, a través de revistas y folletos de ofertas y a través de su página de Internet.

*Pronto.* Pronto es una línea de productos de la marca *Gancia*. Entra dentro de la categoría de bebidas alcohólicas de baja graduación en envase individual. En el 2002 contaba con tres productos: *Shake*, *Bitt* y *Next*. Se intenta posicionar al producto como *premium* en su categoría, en la cual sus competidores más directos son las cervezas *premium* en envases individuales. Históricamente los medios más utilizados por *Pronto* han sido radio, gráfica y televisión, con motivos festivos que pasaron de lo diurno a lo nocturno.

### **1.4 Guía de Lectura**

Este trabajo se divide en siete capítulos. El segundo luego de la introducción es el marco teórico en el que se describen las perspectivas teóricas utilizadas como sustento para el análisis de los casos. En la sección de marketing se describe la teoría utilizada como base para el análisis de las comunicaciones de marketing y la identidad de marca. La sección dedicada a comunicación institucional detalla perspectivas teóricas que subrayan las diferencias entre el mercado de productos y el mercado de la comunicación, las estrategias de comunicación Institucional y las comunicaciones en tiempos de crisis, para luego realizar un comentario sobre las comunicaciones y la crisis. Se describen luego los discursos publicitarios y se sienta una base teórica para el análisis retórico, temático y enunciativo de las campañas.

En el tercer capítulo detalla el procedimiento de la investigación y los métodos y fuentes utilizados para ella. Describe también el procedimiento de análisis para una mayor comprensión del orden del texto en los capítulos correspondientes a los casos de estudio.

El cuarto capítulo trata sobre el estado de la cuestión (el contexto). Se explican el consumo y las comunicaciones en la crisis del 2001 y 2002. También se incluye una descripción del cambio en el rol de la mujer durante esta crisis.

Los capítulos V y VI se dedican a *Disco* y *Pronto* respectivamente. Cada uno presenta datos generales de la empresa, una breve historia de cada una de las marcas y de sus respectivos discursos, las identidades e imágenes de marca, las reacciones de cada uno ante la crisis, y las campañas resultantes. En cada capítulo se lleva a cabo el análisis de las campañas a partir de la identificación de los componentes del contenido (temas), la forma (rasgos retóricos) y los pactos (rasgos enunciativos) generados. Además, se realizan contrastes con campañas anteriores de cada caso y con campañas de productos competidores.

En el séptimo capítulo se presentan las conclusiones: Se abstraen a partir de los casos de estudio los factores clave que deben ser tomados en cuenta para generar aceptación en un contexto de ruptura.

## 2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

---

La investigación está basada en los conceptos básicos referentes a la comunicación y en particular a la comunicación institucional. Para el análisis se utiliza teoría sobre publicidad y sobre los rasgos temáticos, retóricos y enunciativos de los textos. Además se incluye la descripción de las identidades e imágenes de marca de los casos de estudio y los cambios que sufrieron como consecuencia de las campañas, para lo cual es necesaria una base teórica sobre los conceptos de identidad e imagen de marca. Es importante también describir los conceptos significativos referentes a los mercados en los cuales operan los casos de estudio, para clarificar las bases de los conceptos utilizados además de sus límites. Estas descripciones se presentarán en el comienzo de los capítulos referidos a cada uno de los casos.

La perspectiva teórica presentada en este capítulo no es una sino un conjunto de perspectivas (comunicación, marketing y publicidad) que brindan una base para el análisis en lo que concierne a las comunicaciones en tiempos de crisis en general y a los casos de estudio en particular.

### 2.1 Comunicaciones de marketing integradas

“Uno de los principales problemas para el marketing es que los consumidores se basan cada vez más en percepciones que en datos cuando toman decisiones de compra” (Schultz et al., 1993, 52)

Según Quinteros, el marketing del siglo XXI busca la calidad total desde la perspectiva de los atributos *percibidos* como importantes por parte de los clientes. La percepción es el proceso mental por medio del cual se selecciona la información importante para el individuo y se descarta lo trivial. Schultz explica existe un aumento del valor de las percepciones que obedece en parte a las actividades promocionales. Estas han llevado a que el consumidor se convenza de que todos los productos son esencialmente iguales, y que la única diferencia está en el precio. Por consiguiente, la información sobre el producto no le parece tan importante. A estas percepciones se suma el hecho de estar en la era de la información, donde los consumidores son bombardeados constantemente por informaciones de fuentes casi infinitas. Debido a esta sobreabundancia de información, el

consumidor se encuentra aturdido y retiene sólo un mínimo indispensable de la información que recibe, tendiendo a descartar los datos nuevos que no concuerden con los que ya posee. Además, Schultz destaca que la mayoría de los consumidores asimilan la información de marketing en forma horizontal, es decir, sin distinguir entre las fuentes de la información que reciben. Esto obliga a las empresas que quieren ser recordadas a comunicar conceptos simples, abarcadores y distintivos que los diferencien de sus competidores para posicionar a la marca en la mente del consumidor. Ries explica que ser el primero en la mente del consumidor implica una confianza de este hacia la marca que genera inercia en su lealtad. Para ser primera, la empresa debe poseer una palabra clave en la mente del consumidor y lograr que sus consumidores la asocien libremente con ella.

Para ser aceptadas, las comunicaciones de marketing deben exponer mensajes simples y directos sin dejar de mantener una coherencia con la tendencia histórica de sus comunicaciones. Los consumidores procesan las comunicaciones que consideran importantes en el momento en el cual las reciben, pero no olvidan los datos históricos que tienen sobre los productos comunicados. En tiempos de crisis, algunos anunciantes se ven en la difícil situación de tener que cambiar su discurso sin contradecir el pacto histórico con los clientes, objetivos que a veces parecen irreconciliables.

## **2.2 Comunicación y crisis**

La **estrategia de comunicación** es un camino para llegar desde las circunstancias que caracterizan el problema estratégico hasta el logro de los objetivos de la empresa anunciante. Es un plan que establece cursos de acción en cuanto a comunicaciones para lograr los objetivos preexistentes con los recursos existentes dentro de un plazo preestablecido. En el trabajo se recorrerán las estrategias de comunicación institucional que realizaron los casos de estudio mencionados durante el año 2002 para poder determinar desde el punto de vista de la comunicación institucional y el marketing los factores que generan aceptación en un público golpeado por la crisis. Para poder entender las comunicaciones en la crisis es necesario explicar el concepto de crisis dentro del marco de la comunicación. González Herrero define una **crisis** como:

“Una situación que amenaza los objetivos de la organización, altera la relación existente entre ésta y sus públicos, y precisa de una intervención extraordinaria de los responsables de

la empresa para minimizar o evitar posibles consecuencias negativas” (González Herrero, 1998, 30)

Durante una crisis, se genera un proceso de descrédito de los signos y de los valores instituidos, y se altera el intercambio de signos y valores entre las empresas y sus audiencias. En un contexto como este, las empresas deberían definir estrategias que permitan reconstruir la confianza del público en ellas antes de comunicar. Según Demaria, al analizar el concepto de crisis es central la idea de una *perturbación*, de un momento de alteración y transición en el cual un sistema se enfrenta a un problema que no puede resolver aplicando las reglas y normas habituales. Demaria destaca que en un momento de crisis puede estimular el proceso creativo:

*“(...) una crisi, in ultima istanza, può stabilire nuove condizioni per l’azione, e dar luogo ad un ambiente favorevole all’impiego e allo sviluppo di nuove strategie”* (Demaria, 1994, 174).

Las crisis involucran un elemento subjetivo, ya que durante su desarrollo se modifican los comportamientos de control y regulación del sujeto social. La crisis es entonces un fenómeno que amenaza la integridad del sujeto social.

González Herrero explica que para una gestión de la comunicación de crisis eficiente la organización en cuestión debe tener la capacidad de prever los factores de riesgo para poder generar comunicaciones que reduzcan o eliminen los efectos negativos de la crisis (González Herrero, 1998). Además, es imprescindible para las empresas conocer el contexto comunicacional en el que se mueven y el rol que ocupan ante las audiencias como instituciones, tanto en tiempos de crisis como de relativa calma.

### **2.3 Las comunicaciones empresarias**

Según Weil, una de las características de las instituciones en general es que han salido de su silencio para adquirir una palabra dentro de lo cotidiano (Weil, 1992). Dentro del marco de la crisis, las empresas estaban obligadas a redefinirse y dar a conocer las acciones que llevarían a cabo en el nuevo contexto. Los consumidores exigían que llenaran los vacíos creados por las otras instituciones (como por ejemplo las instituciones públicas) en crisis ya que necesitaban contención tanto económica como emocional, y las empresas debían

responder a esas necesidades. Entonces, a partir de la crisis se generó un pedido, una necesidad de comunicación institucional o empresaria.

Las comunicaciones empresarias compiten en el mercado de la comunicación como compiten los productos de las empresas en el mercado de la producción, pero las condiciones en estos dos mercados son diferentes.

### 2.3.1 Mercado de productos vs. Mercado de comunicación

Como ya se mencionó, el mercado de productos y el de comunicación son dos contextos competitivos diferentes. En el **mercado de productos** las empresas se caracterizan por su facturación, cuota de mercado y diversificación de productos (Semprini, 1992). Implica un intercambio de productos para consumo que conlleva la destrucción del producto, dada la imposibilidad de consumir más de un producto (competidor) simultáneamente (Semprini, 1995). Es decir, una persona no se pone dos pantalones al mismo tiempo.

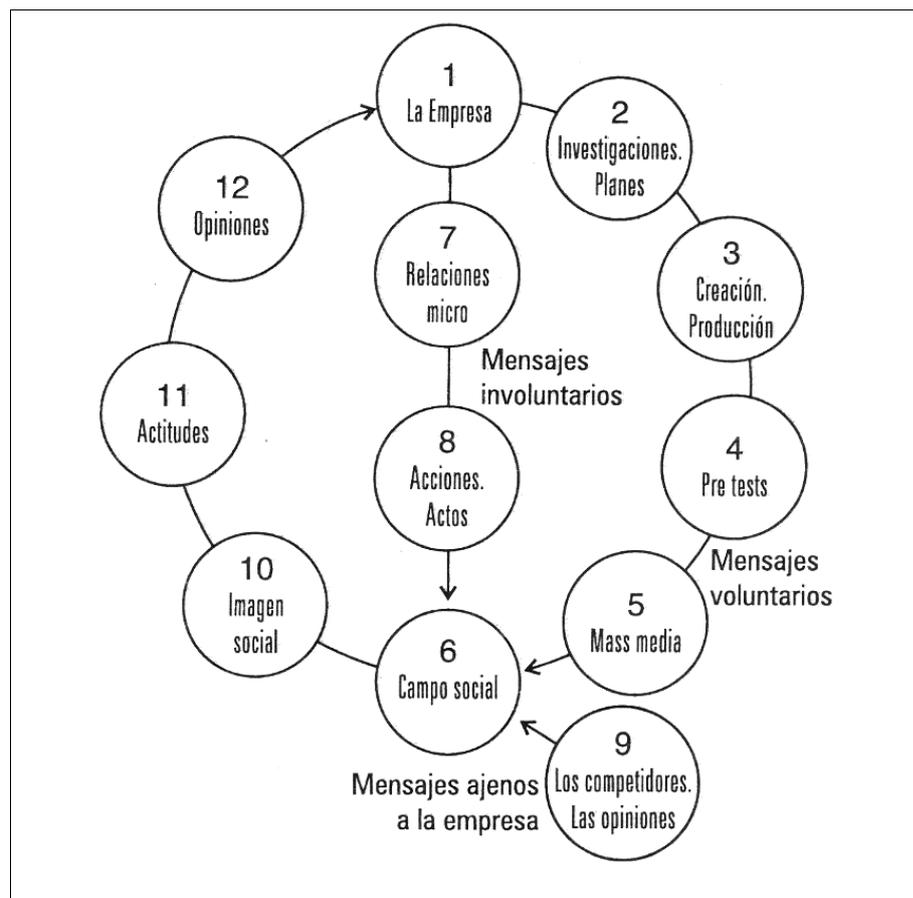
En el **mercado de comunicación**, las empresas se presentan por su nombre o el de sus productos y ofrecen *significados*. El intercambio es de *discursos* que el público *recibe* en vez de consumir. El acto de recepción es mucho más activo e interpretativo, permitiendo que se puedan recibir muchos discursos simultáneamente. Las instituciones que compiten, entonces, pueden no ser las mismas que en el mercado de productos, ya que los que compiten son los discursos. Esto implica que un supermercado puede competir en el mercado de la comunicación con un auto o una bebida alcohólica.

Es importante notar que desde un punto de vista global los consumidores no son los únicos receptores de los discursos de las empresas. También lo son los recursos humanos, los proveedores, y todos los otros actuales y potenciales *stakeholders*.

En el presente trabajo se analizan los discursos de los casos de estudio y no los productos, siendo la base para el análisis la teoría sobre el mercado de la comunicación. Sin embargo, los casos de control serán competidores de los casos de estudio en el mercado de productos: otros supermercados y bebidas alcohólicas. De esta forma se analizará si los discursos de productos competidores también compiten en el mercado de la comunicación.

### 2.3.2 El circuito de los mensajes

Costa define los **mensajes** como los estímulos diversos que actúan como mensajes en el discurso de la empresa. Estos estímulos pueden ser tanto voluntarios como involuntarios. Se genera a partir del movimiento de estos mensajes un circuito a través del cual fluyen hacia la audiencia y vuelven a la empresa (ver figura 2.1).



**Figura 2.1** El circuito de la comunicación. Fuente: Costa, 2001

En este circuito, la empresa envía mensajes a los públicos directos e indirectos que se encuentran en el campo social. Algunos de los mensajes fueron planeados, creados, *testeados* y difundidos a través de los medios, y otros llegan al campo social a través del contacto de la empresa con las personas. Los primeros son voluntarios y los segundos son involuntarios. Otro tipo de mensajes se crean por fuera del ámbito de la empresa y están fuera de su control. Estos estímulos hacen que los mensajes transmitidos nunca lleguen a los públicos exactamente como fueron planeados, de manera que la triple entrada de mensajes intencionados, involuntarios y ajenos generan efectos conflictivos en el campo social y en la resultante imagen mental que tienen los clientes sobre la empresa.

## 2.4 Identidad e imagen de marca

Para el análisis de las campañas específicas, se utilizarán entre otros los conceptos de identidad e imagen de marca. En el presente trabajo se transportarán conceptos de identidad e imagen corporativa al ámbito de la marca.

La **identidad de marca** es creada por la empresa a partir de sus objetivos comunicacionales específicos. A través de las sucesivas comunicaciones, deciden crear un imaginario alrededor de su marca y realizan comunicaciones que ayuden a construir ese imaginario. No obstante, los mensajes que transmite la empresa no llegan intactos a las mentes de los consumidores, que crean a partir de múltiples fuentes una **imagen de marca**:

“La imagen de empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad” (Costa, 2001,58)

Según esta definición, el público es el que determina la imagen de una empresa y de una marca, creando una síntesis mental acerca de los atributos que las caracterizan. La empresa manifiesta estos atributos a través de sus actos, sean o no de naturaleza comunicacional (Scheinsohn, 1997). De esta forma, Costa explica que la imagen de una empresa o marca es una imagen *psicosociológica* que solamente puede ser tratada indirectamente por parte de la empresa, por medio del significado de sus comunicaciones. Entonces es importante destacar que la imagen de la empresa no es fácil de manipular, ya que es creada y cambiada por la multiplicidad de mensajes generados tanto por la empresa (voluntaria e involuntariamente) como por los competidores, los medios de comunicación y el intercambio de opiniones entre la audiencia en sí misma.

Además, el proceso por el cual se configura la imagen de una empresa o una marca es una acumulación de interpretaciones por parte de los públicos a través del tiempo. Scheinsohn determina entonces que la configuración de la imagen es un proceso en gran medida aleatorio. Además, no es continuo sino fragmentario y entrecortado, pues está compuesto por informaciones diversas que son cotejadas con las preexistentes y acontece en distintos momentos y espacios. (Scheinsohn, 1997)

Scheinsonh explica que el proceso mencionado es influenciado por diversos factores que afectan la síntesis mental resultante en los públicos. En primer lugar, el grado de saturación existente en el ecosistema comunicacional afecta la imagen resultante porque los discursos de las distintas marcas son filtradas por las audiencias que “operan una retención selectiva de la información” (Scheinsonh, 1997, 286), como ya se ha mencionado. En segundo lugar, la coherencia de los sucesivos mensajes de las empresas o marcas genera la tendencia a una síntesis mental más específica o definida. La cantidad de repeticiones de las comunicaciones específicas de las marcas también afecta el grado de hartura del público, pudiendo generar una imagen negativa.

Una marca fuerte representa un arma competitiva para una compañía, pero la imagen que tiene esa marca es lo que le brinda el valor estratégico. Según explica Costa, la imagen es lo único que diferencia globalmente a una empresa (o marca) de las demás, ya que le confiere significados. La imagen también perdura en el tiempo a través de su permanencia en la memoria social cuando las acciones de comunicación específicas ya han sido olvidadas.

La marca es una respuesta a un temor, a una incertidumbre. Actúa entonces como un generador de confianza y como tal debe ser asociado con la palabra correcta en la mente del consumidor. Como se ha mencionado anteriormente, en el mercado de las comunicaciones lo que compete es el discurso de la empresa. Esto se puede reducir a una competencia por la posesión de una palabra en la mente del consumidor, que se asocie rápidamente con una marca y con la promesa que inspira la marca. Esta promesa debe satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, despertar entusiasmo y crear lealtades duraderas. Es imperativo entonces para una empresa generar una marca poderosa, que inspire confianza y emane una promesa relevante y diferenciadora. (Quinteros, sin fecha)

## **2.5 Los discursos publicitarios**

Para realizar un análisis coherente de las campañas, se debe tener una base teórica sobre las características de la publicidad y sus discursos.

### 2.5.1 Publicidad

La **función** de la publicidad es convertir a un no comprador de la marca publicitada en comprador al relacionar a la marca con una necesidad que incentiva el consumo. Para incentivar el consumo a través de una publicidad se debe tener en cuenta que las personas que reciben el mensaje tienen un rol activo ya que pueden modificar, seleccionar o rechazar el mensaje. Por consiguiente es imperativo que las empresas basen sus estrategias de comunicación en las *respuestas* que quieren lograr en los consumidores para luego definir un mensaje que lleve a la consecución de ese objetivo.

Según Sánchez Guzmán, los roles y los **protagonistas** de la publicidad son evidentes: existe un productor que difunde las propuestas de compra persuasivas de sus productos o servicios a través de medios *massmediáticos* entre un gran grupo de consumidores anónimo, masivo, heterogéneo y geográficamente disperso. (Sánchez Guzmán, 1993)

La relación generada a través de la publicidad tiene dos ingredientes fundamentales: la información y la persuasión. El **aspecto informativo** de la publicidad presenta al consumidor con datos sobre las características del mercado en el cual está ubicado el producto e información sobre las características del producto en sí mismo. Las principales características de la información publicitaria son la parcialidad (el anunciante elige el tiempo y la forma del mensaje), la intencionalidad (se busca inducir un proceso de compra) y la independencia de los medios (compran el espacio que quieren para comunicar lo que quieren).

La **persuasión** utiliza determinados argumentos con el propósito de inducir al individuo a creer o realizar una cosa (Sánchez Guzmán, 1993). Existen tres tipos de persuasión:

- *La persuasión racional basada en la argumentación.* El consumidor considera un producto como instrumento para conseguir un fin dado y lo juzga según su eficacia como tal instrumento.
- *La persuasión emotiva.* Dota al producto de un conjunto de significaciones subjetivas que contribuyen a formar una identidad de marca.
- *La persuasión inconsciente.* Se apoya en los instintos y en las tendencias, utilizando estímulos visuales y auditivos inferiores al umbral de la conciencia. La

persuasión inconsciente se consideró una violación de la mente en los '70, causando la prohibición de su uso.

Los distintos tipos de persuasión utilizados en las campañas de publicidad generan un pacto histórico, donde los consumidores esperan que una determinada marca los persuada racional o emocionalmente, según el historial de comunicaciones pasadas. Se ahondará sobre el tema del pacto más adelante, en el punto 2.5.

Bassat realiza algunas observaciones sobre la **actitud de los consumidores ante la publicidad**. En primer lugar, estos seleccionan la publicidad. De mil impactos diarios, un consumidor normal llegará a recordar con precisión tres. Los consumidores esperan recibir de la publicidad información, entretenimiento y confianza. Esta última sólo puede ser lograda a través del cumplimiento de las promesas a través de los años. Además, un consumidor no es fiel a una sola marca: selecciona entre una variedad. Cada consumidor tiene un *short list*, un repertorio de marcas fácilmente intercambiables. Bassat también asevera que un consumidor buscará más información cuanto más alto sea el riesgo, y encontrará en la fidelidad la compra segura. Como última observación, el autor afirma que publicidad que más gusta vende más, haciendo referencia a una investigación de *Ogilvy & Mather* en 1990. Los resultados indicaron que una escala de *spots* clasificados en el orden en que gustaban a los espectadores permitía adivinar el 87% de las compras. (Bassat, 1995)

¿Porqué algunas publicidades gustan más (y en consecuencia venden más) que otras? Según González Manent, las publicidades incitan a “tener”. Explica que en una sociedad capitalista, las publicidades compatibilizan los términos “tener” y “ser”, ya que las promesas de las publicidades despiertan las aspiraciones existenciales de las personas relacionándolas con tener (o poseer) determinado producto. Para provocar comportamientos de compra, los publicitarios estudian las **motivaciones** que inclinan comportamientos de compra determinados. Las motivaciones pueden ser:

- *Psicobiológicas*: Estas motivaciones se generan a partir de los instintos de conservación del individuo (alimentación) y de la conservación de la especie (sexo).
- *Psicosociales*: Estas motivaciones se generan a partir de la necesidad de las personas por otras personas, por tener un grupo de pertenencia. Las publicidades

que apuntan a generar esta motivación ligan la pertenencia a determinado grupo con la marca publicitada.

- *Psicoracionales*: Como seres racionales, los consumidores buscan justificaciones para sus compras. Las publicidades en este caso brindan razones lógicas por las cuales se debe realizar la compra.

González Manent también explica que existen ciertos **frenos** que neutralizan las motivaciones. Estos pueden ser:

- *Inhibicones*: En este caso se genera una contradicción con la motivación por ser considerada negativa o despreciable.
- *Temores*: Estos generalmente están asociados al uso del producto, con tanto fundamentos reales como imaginarios.
- *Precio*: El precio siempre es conflictivo y decisivo, ya que el consumidor siempre busca minimizar el desembolso al comprar.

Entonces, si las motivaciones y los frenos tienen el mismo peso, no se motiva un comportamiento de compra. Para romper este equilibrio la publicidad debe aumentar las motivaciones o disminuir los frenos.

La utilización de la **música** en publicidad es sumamente importante ya que el encuentro de un comercial de televisión con su espectador es distinto al del cine. El consumidor generalmente se encuentra desarrollando actividades en su casa, y la música debe ayudar a reclamar su atención. La música puede reclamarla a través de los efectos musicales o la puesta en clima de una publicidad, además de los conocidos *jingles* con estribillos repetitivos y estilos actuales. Según Bassat, el uso de la música es especialmente indicada cuando la comunicación intenta persuadir emocionalmente. Explica que hay dos formas de utilizar la música: se puede presentar *música original* (compuesta especialmente para la campaña o la marca) o *música preexistente* que por su letra, notoriedad o características es indicada para la campaña. (Bassat, 1995)

Dados estos conceptos generales, se puede ahondar en el tema del **procedimiento de análisis de una publicidad**. Cualquier pieza presentada debe en primer lugar cumplir con los objetivos comunicacionales del anunciante. Además su proposición básica (el argumento sobre el cual se asienta la publicidad, el concepto que permanece en la mente

del receptor) y su formulación creativa (la forma que se le da al mensaje para que sea recordado) deben atenerse a los objetivos planteados. Además, las personas a las cuales se dirige la pieza o campaña deben manejar los códigos que se utilizan y los medios deben ser escogidos también basados en estas. La adecuación con la identidad de la marca o la empresa anunciante es vital y por sobre todo, la credibilidad del mensaje frente a la audiencia particular.

### 2.5.2 Gramáticas de producción y de reconocimiento

“Recordemos primeramente una distinción teórica fundamental en la investigación sobre discursos sociales: la de producción y reconocimiento de discursos. Esta diferenciación precisa las dos posiciones posibles de análisis de discursos. Analizamos discursos ya sea en relación a sus condiciones de producción o a sus efectos de sentido.”<sup>1</sup>

Verón distingue entre una **gramática de producción**, donde se reconstruyen las reglas de producción del discurso, y múltiples **gramáticas de reconocimiento**, las distintas lecturas que se le pueden dar a un discurso.

Al hablar de discursos publicitarios desde sus gramáticas de producción, el discurso publicitario está guiado por reglas de funcionamiento de mercado: estrategias, posicionamiento, contexto, etc. “Toda la máquina de producción de la comunicación publicitaria tiene una sola obsesión: optimizar las posibilidades de obtener el efecto buscado.”<sup>2</sup>

Pero a pesar de los esfuerzos por lograr un efecto en particular, Verón explica que en reconocimiento, sólo una pequeña parte del total de los mensajes publicitarios puede activar comportamientos de consumo en cada persona, ya que existe un desfase entre la gramática de producción de la publicidad, reductible a la lógica del marketing, y las gramáticas de reconocimiento, que muestran múltiples facetas de un fenómeno socio-cultural global.

---

<sup>1</sup> Verón. En [http://www.lasbibliotecas.net/librosgratis/t\\_z.htm](http://www.lasbibliotecas.net/librosgratis/t_z.htm) (Acceso 05/04)

<sup>2</sup> Verón. En [http://www.lasbibliotecas.net/librosgratis/t\\_z.htm](http://www.lasbibliotecas.net/librosgratis/t_z.htm) (Acceso 05/04)

### 2.5.3 Pertinencia

Verón define un mensaje publicitario como pertinente cuando su recepción por parte de la audiencia se asocia a comportamientos de consumo. Describe distintos tipos de pertinencia. En primer lugar, hace una distinción entre la pertinencia fuerte y la pertinencia nula. La **pertinencia fuerte** puede ser directa o indirecta. Cuando el mensaje influye sobre el comportamiento de consumo de un individuo que es consumidor objetivo del producto o servicio anunciado hay pertinencia fuerte directa. Por otro lado, la pertinencia indirecta involucra a tres roles: el consumidor, el comprador y el prescriptor. Un caso típico de pertinencia fuerte indirecta sería el de los productos farmacéuticos, donde el que motiva el comportamiento de compra no es el consumidor, sino su médico. La **pertinencia nula** puede ser objetiva o subjetiva. La pertinencia nula objetiva sucede cuando el que recibe el mensaje no es consumidor directo o indirecto del producto o servicio anunciado. La pertinencia nula subjetiva obedece a razones particulares del individuo: este individuo no compra el producto o servicio por razones personales, a pesar de encontrarse dentro del segmento objetivo de la pieza publicitaria.

Además, Verón describe una tercera situación: los mensajes de **pertinencia interdiscursiva**. En estos mensajes no hay pertinencia fuerte, pero sí generan un efecto sobre otros comportamientos de consumo del individuo.

“La reflexión sobre marketing está montada sobre el concepto de pertinencia fuerte. Es la única situación en la que las reglas dominantes de reconocimiento del mensaje pueden corresponder a la teoría de la recepción que hace el productor del mensaje. El destinatario es el blanco -directo o indirecto- a título de comprador, consumidor o prescriptor.”<sup>3</sup>

### 2.6 Comunicación: Contenido, forma y pacto.

Para el análisis de las comunicaciones también se utilizan conceptos provenientes de la perspectiva semiótica: por ejemplo la descripción de rasgos temáticos, retóricos y enunciativos (Steimberg, 1998). Desde la perspectiva de la comunicación, el análisis de los discursos de los casos de estudio se basará en una mirada *sociosemiótica* sobre ellos.

---

<sup>3</sup> Verón. En [http://www.lasbibliotecas.net/librosgratis/t\\_z.htm](http://www.lasbibliotecas.net/librosgratis/t_z.htm) (Acceso 05/04)

Los productos se describen como materialidades, ya que tienen un soporte material. Estos están agrupados según reglas que definen la manera en la cual se generan y se reproducen, y han sido investidos de sentido. Verón llama a estos productos **textos** cuando aún no se ha realizado un análisis de la materialidad de los mismos. A partir de que el producto se haya contrastado con otros textos y se hayan establecido vínculos entre ellos, se puede hablar de un **discurso**, descrito como la abstracción a la cual se llega al estudiar la relación de los textos con otros.

Un **estilo** es una clasificación dada por la sociedad. Se puede encontrar un estilo a partir del descubrimiento de una regularidad en algunos de los rasgos del texto a analizar. Estos rasgos pueden ser retóricos, temáticos o enunciativos. Los **rasgos retóricos** describen el modo de construcción del texto, su forma. El análisis se basará entonces de la identificación de los aspectos del producto referentes al ritmo, el espacio, la iluminación, y cualquier otro elemento necesario para la construcción del producto.

Lo **temático** está constituido según Steimberg por las nociones, ideas y conceptos a través de los cuales se esquematiza y representa una noción de mundo: Para el análisis del campo temático se utilizan dos categorías: *motivo* y *tema*. Los motivos son marcas presentes en la superficie del texto, mientras que los temas se refieren al contenido del texto, y se accede a ellos a partir de la articulación de los motivos. Los temas son previos y exteriores al texto; siempre han sido tratados con anterioridad por otros textos (Steimberg, 1998; Segre, 1985).

La dimensión **enunciativa** explica la situación comunicativa que plantea el texto, postulando un dador y un destinatario creados por el texto, que existen solamente dentro de él. De esta forma, se podría decir que lo enunciativo habla sobre el pacto generado a partir del texto.

Estos tres conjuntos de rasgos son operaciones significantes que se pueden encontrar en cualquier producto discursivo, lo cual hace que el análisis de los tres conjuntos de rasgos sea crucial para poder comparar textos y establecer vínculos entre ellos (Steimberg, 1998).

En este trabajo se utilizarán como variables descriptivas los rasgos retóricos (forma), temáticos (contenido) y enunciativos (pacto) de las campañas mencionadas para ordenar el análisis e identificar los factores de forma, contenido y pacto presentes en cada uno.



Universidad de  
**San Andrés**

### 3. CAPÍTULO III: PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN, MÉTODOS Y FUENTES

---

#### 3.1 Herramientas metodológicas

El presente trabajo es una tesis descriptiva sobre las estrategias de comunicación de dos empresas en un contexto de crisis, que luego formaliza los resultados de las campañas en términos de una reflexión sobre la comunicación masiva de servicios y productos en momentos críticos. Los datos utilizados son en su mayoría cualitativos, constando principalmente de contactos y entrevistas semi-estructuradas con informantes clave. Se considera que este método es el más conveniente ya que conviene lograr una profundidad mayor al contrastar las experiencias de cada uno de los entrevistados. Los principales informantes clave son: Pedro Romero Victorica, de *Disco*, Alejandro Alcedo, de *Pronto* y Gonzalo Fassón, de *Young & Rubicam*. Las entrevistas a Alejandro Alcedo y Pedro Romero Victorica fueron realizadas sobre la base de un cuestionario tentativo que consta en el Anexo 1. La entrevista a Gonzalo Fassón la realizó Florencia Ameriso para la Universidad Austral. Los textos desgrabados de las entrevistas con Alcedo y Fassón se encuentran en los Anexos 2 y 3. Sobre la base de la información brindada por los entrevistados se realizó la descripción de las acciones realizadas por los casos de estudio y el subsiguiente análisis de las campañas resultantes. Además, se enfrentaron los casos de estudio con empresas similares que se utilizaron como grupo de control (supermercados y bebidas alcohólicas de baja graduación en envases individuales) para registrar las diferencias tanto en las estrategias como en los resultados.

La información primaria se obtuvo a partir de las entrevistas semi-estructuradas, presentaciones y material sobre las campañas, todo provisto por los informantes clave. La información secundaria consiste de libros sobre teoría de la comunicación, comunicación institucional, identidad e imagen corporativa y de marca, marketing y publicidad y artículos de las bases de datos de la Universidad y de Internet.

### **3.2 Procedimiento de investigación**

#### *3.2.1 Relevamiento de la información disponible*

- Para realizar la investigación se comenzó con un relevamiento de estudios presentados por Moiguer & Asociados y artículos periodísticos varios sobre la crisis, el consumo, los cambios sociales, las comunicaciones y la publicidad en medio de la crisis argentina. A partir de ese relevamiento surgieron los casos de estudio. Según los resultados del monitoreo semanal realizado por *BrandLab*<sup>4</sup>, las comunicaciones de *Disco* y *Pronto* presentaban alta recordación y valoración contribuyendo a la construcción de cercanía buscada. Se puede afirmar entonces que ambos comunicaron exitosamente durante el peor período de la crisis.
- El segundo paso fue obtener información teórica sobre los temas a tratar, para lo cual se realizó un relevamiento de bibliografía tanto en Internet como en las colecciones y bases de datos de la biblioteca de la Universidad de San Andrés. También se obtuvo bibliografía relevante de la mentora.
- El tercer paso fue encontrar datos específicos sobre los casos en las mismas empresas. Se pudieron conseguir los historiales de las campañas en trabajos sobre publicidad, y mediante entrevistas semi-estructuradas se consiguió información valiosa sobre las acciones que se llevaron a cabo a través del tiempo.
- Finalmente, mediante el análisis de los casos y la teoría se identificaron las acciones de comunicación que lograron la aceptación del público en medio de una crisis aguda. La estructuración del análisis se encuentra explicada en el punto 3.2.2.

#### *3.2.2 Estructuración del análisis: instrumental y procedimiento*

Para realizar el análisis de las campañas, se generó una estructura para el texto, de modo que se pueda realizar un relevamiento holístico de la campaña. La estructura de la presentación de cada uno de los casos incluye:

---

<sup>4</sup> *BrandLab*: Laboratorio de seguimiento de la crisis implementado en Moiguer & Asociados a partir de enero de 2002.

- Información sobre la empresa en general. Esto incluye datos sobre el mercado en el que opera la empresa, los consumidores específicos, la competencia y su posicionamiento en términos comparativos con el de sus competidores.
- Identidad e imagen de marca. En este punto se identifican las piedras angulares de la identidad de marca en ambos casos, y las imágenes resultantes.
- Una breve historia de la marca y sus discursos. Se efectúa un paneo general de las acciones de marketing y comunicación realizadas hasta el momento por las empresas seleccionadas en ambos casos de estudio, para sentar una base de comparación con las campañas a analizar.
- Reacciones ante la crisis. Se presentan la situación marcaria y la situación contextual específica en cada uno de los casos, para luego describir las reacciones luego de diciembre del 2001 (las acciones de marketing y comunicación que surgieron).
- Las campañas de los competidores. Se describen brevemente las campañas presentadas por los competidores en el período para sentar una base de comparación con las campañas de los casos de estudio.
- El resultado: La campaña específica. En este punto se analizan la campaña, sus piezas y los medios utilizados. Para realizar el análisis de los factores distintivos de cada campaña en particular, se utilizan tres variables descriptivas:
  1. El contenido: Los temas de la campaña
  2. La forma: Rasgos retóricos
  3. El pacto: Rasgos enunciativos
- A medida que se describen los aspectos de contenido, forma y pacto, se realiza un contraste con las campañas anteriores realizadas por las empresas analizadas, de modo de encontrar similitudes y diferencias que podrían ser claves para el éxito de las campañas analizadas. Se releva también el grado de correspondencia con el pacto

histórico de la marca y las alteraciones en la imagen de marca de cada caso a partir de los cambios en los pilares de la identidad.

En el capítulo de conclusiones, se resumieron los resultados del análisis de cada uno de los casos para realizar una comparación final que encontrara y explicara concordancias y diferencias entre los factores de aceptación descubiertos. Se estudió también el grado de competencia entre los discursos de ambos casos (en el mercado de la comunicación).



## 4. CAPÍTULO IV: ESTADO DE LA CUESTIÓN

---

### 4.1 Cronología: Diciembre 2001

1 de diciembre: Introducción del “corralito financiero”.

5 de diciembre: El Fondo Monetario Internacional rechaza concederle a la Argentina un desembolso de 1.264 millones de dólares.

13 de diciembre: Saqueos de supermercados en la ciudad de Rosario. Huelga general en Argentina contra las restricciones bancarias.

14 de diciembre: Renuncia el viceministro de Economía, Daniel Marx. Argentina cancela 700 millones de dólares en obligaciones y evita la suspensión de pagos.

19 de diciembre: Centenares de personas se lanzan al saqueo de supermercados. Los enfrentamientos causan cuatro muertos, y el presidente decreta el estado de sitio en las primeras horas de la noche, suspendiendo las garantías constitucionales durante un mes.

La Cámara de Diputados vota la derogación de los "superpoderes" al Poder Ejecutivo.

De la Rúa realiza un discurso transmitido en la cadena nacional. Al finalizarlo comienza una protesta espontánea en forma de “cacerolazo”: la gente sale a la calle golpeando cacerolas exigiendo “que se vayan todos”. Renuncia el Ministro de Economía Domingo Cavallo. El riesgo país supera los 5.000 puntos.

20 de diciembre: A media mañana comienza a concentrarse gente en Plaza de Mayo. Surgen hechos de violencia y mueren 5 personas por la represión policial.

A las 18:40, renuncia el presidente Fernando De la Rúa. Ramón Puerta, Presidente del Senado (PJ) asume la presidencia provisional de la Nación.

23 de diciembre: La Asamblea Legislativa nombra presidente provisional a Adolfo Rodríguez Saá.

28 de diciembre: Nuevo cacerolazo pidiendo la renuncia de los miembros de la Corte Suprema de Justicia. Los ministros presentan su renuncia.

30 de diciembre: Adolfo Rodríguez Saá presenta su renuncia. Ramón Puerta renuncia a la presidencia de la Cámara de Senadores. Eduardo Oscar Camaño, presidente de la Cámara de Diputados, se convierte en el nuevo presidente provisional.

31 de diciembre: El PJ decide proponer a Eduardo Duhalde como presidente.<sup>5</sup>

La crisis de Diciembre de 2001 generó una situación socioeconómica que tuvo un impacto muy fuerte sobre el ánimo de todos los argentinos. Se generó una falta de confianza generalizada hacia las instituciones y autoridades, y por su creciente rol como instituciones de carácter público, muchas empresas fueron víctimas de esa pérdida de confianza (Weil, 1992). La confianza hacia las instituciones privadas dependía también de la relación histórica que tenían con sus clientes. Todas las promesas que realizaron fueron puestas a prueba por los argentinos que se encontraban perdidos, sin proyectos a futuro y agazapados respecto de sus consumos. La pérdida o cambio de las condiciones de trabajo y seguridad ayudaron a debilitar los valores de la población. En este contexto de ruptura las estrategias de marketing y comunicación para las empresas en general no eran claras en absoluto. Sus clientes eran sujetos vulnerables, que se replanteaban sus lazos con las empresas y recelaban de su vulnerabilidad. (Moiguer & Asociados, 2001)

#### 4.2 El consumo y la crisis del 2001 - 2002

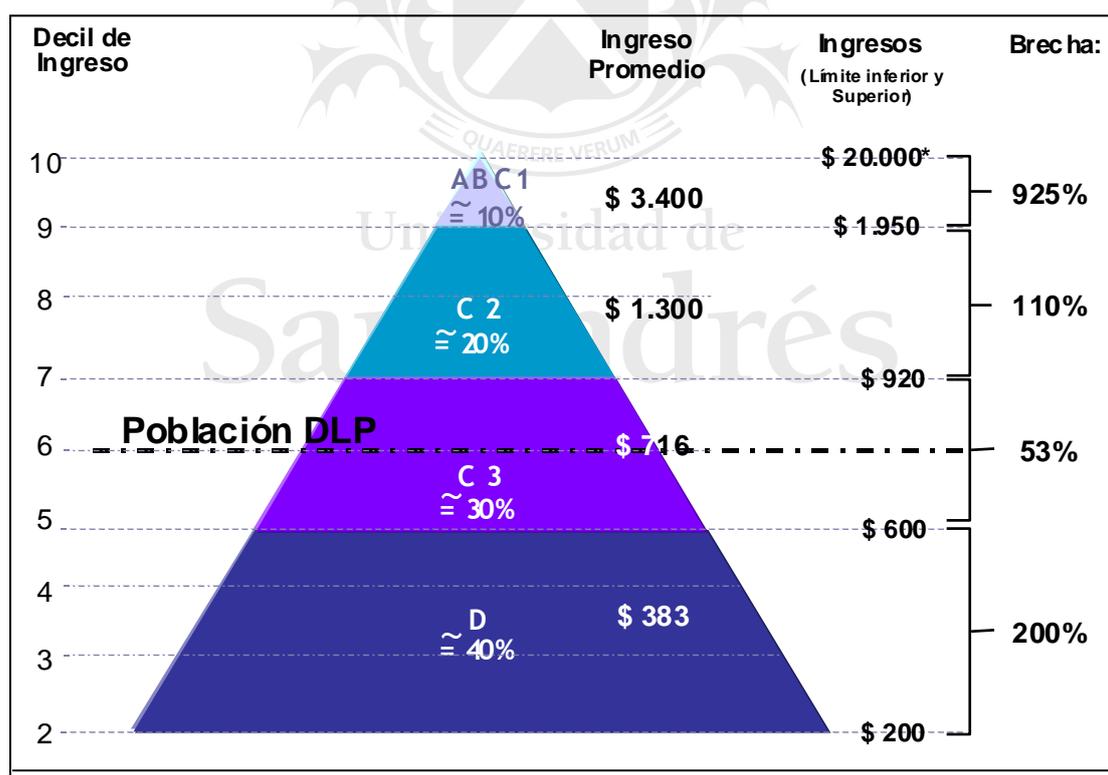


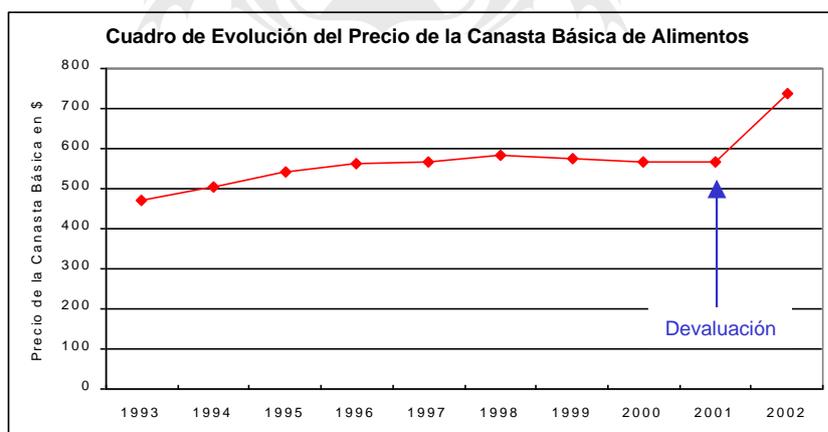
Figura 4.1: Contextos Inestables: Fragmentación de los NSE. Fuente: EPH Octubre 2002<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Cronología adaptada de "Los cacerolazos en Argentina (diciembre 2001- enero 2002)" en FMM Educación: <http://www.intercom.com.ar/fmm/Historia/Cacerolazos/cacerolazos.htm> (Acceso el 01/04)

<sup>6</sup> En Romero Victorica, 2002.

Luego de la crisis, el consumidor argentino cambió drásticamente sus hábitos de consumo. La movilidad de las clases socioeconómicas se volvió descendente, y el consumidor C1 perdió protagonismo como líder de tendencias. Su lugar fue ocupado por el “nuevo pobre”, un antiguo miembro de la clase media que experimentaba la movilidad económica descendente por primera vez (Moiguer & Asociados, 2002b). Estos cambios se ven reflejados en las cifras: sólo el 30% de la población podía mantener sus hábitos de consumo, mientras que el otro 70% se vio forzado a cortar gastos (Oliveto, 2002). Además, las brechas entre los ingresos de los representantes de cada nivel socioeconómico eran sorprendentes, como se puede ver en la figura 4.1.

Uno de los tres principales frenos a las motivaciones de comportamientos de compra presentados en el marco teórico es el precio. Este freno vio incrementada su fuerza respecto de las motivaciones en la compra de todo tipo de productos y servicios ya que en general los precios al consumidor aumentaron a causa de la devaluación en el año 2001, como lo indica la figura 4.2.



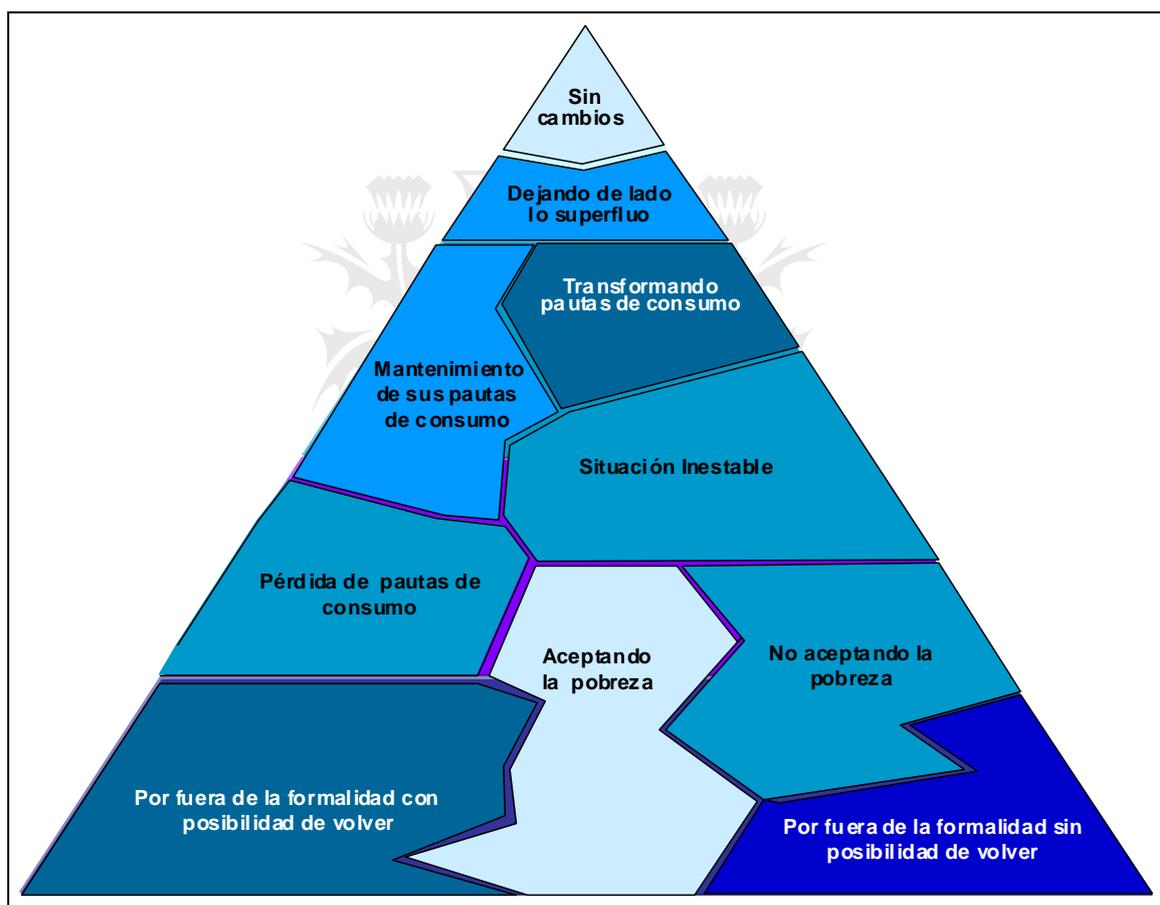
Fuente: INDEC

**Figura 4.2:** Evolución del precio de la canasta básica. Fuente: Dvoskin y Minvielle, 2003

Sin embargo, las actitudes del consumidor cambiaron más allá de lo económico. “Hoy el consumidor está agazapado. (...) Mantiene el deseo de comprar como en los 90, y en algunos casos, como el de la clase media alta, tiene los recursos. Pero no lo va a hacer, en parte por miedo y en parte por pudor, hasta que se le ofrezca una salida social, un futuro.” (Wilensky, 2003). Según Calvi, se puso de manifiesto la culpa de los sectores que pudieron sortear la crisis sin mayores inconvenientes. La ostentación se veía como algo negativo, y coexistía el pudor del “changuito lleno” y el temor al robo (Calvi, 2003). Se observó una vuelta al almacén de barrio, y los *hard discount* se volvieron las bocas de expendio

preferidas por los consumidores. También, las compras se volvieron más frecuentes y más chicas, y bajó notablemente la venta de bienes durables y de primeras marcas. Los consumidores se inclinaron fuertemente hacia la búsqueda de precios bajos.

Respecto de esto Pedro Romero Victorica señaló que existían actitudes diferentes entre los consumidores argentinos, y que para segmentar efectivamente a la población según sus hábitos de consumo se debían utilizar lógicas que trascendieran la división por nivel socioeconómico. De esta forma se presenta una nueva segmentación de la pirámide anterior (Figura 4.3).



**Figura 4.3:** Nueva segmentación de la sociedad argentina. Fuente: Romero Victorica, 2002.

“Cuando la crisis se manifestó plenamente, notamos que ya no podíamos pensar a los segmentos de clientes como unidades homogéneas. Dentro de cada uno de ellos se verificaban distintas condiciones que generaban diferentes comportamientos de compra. Mientras que algunos estratos de la antigua clase media se encontraban totalmente empobrecidos, sin posibilidades de pensar en seguir consumiendo los mismos productos de

antes, existían paralelamente otros que si bien económicamente se veían perjudicados, cultural y socialmente todavía aspiraban a mantener algunos de sus hábitos anteriores.”<sup>7</sup>

Estos consumidores, aunque divididos, se enfrentaban juntos un cambio estructural y permanente en cuanto al consumo, donde se le daba especial importancia a la austeridad, lo comunitario, lo cercano y lo simple (figura 4.4). Se pasó de la modernidad de los '90 a la tradición “modernizada” de una nueva etapa. (Soto, 2003)

<b>Modernidad</b>	<b>Tradición “modernizada”</b>
Consumo	Austeridad
Comodidad	Trabajo/esfuerzo
Individual	Lo colectivo/comunitario/lo barrial
El supermercado	La dimensión almacén
Lo importado “salir a descubrir el mundo”	Lo nacional/lo chiquito y lo cercano
Mucho aunque de calidad cambiante	Menos pero buena calidad
Diverso y sofisticado	Simple y básico

**Figura 4.4:** “Una síntesis de las mutaciones desde la modernidad de mediados de los ‘90 a la tradición modernizada del nuevo milenio”. Fuente: Soto, 2003.

### 4.3 La mujer

Dada la situación descrita, se presentaba un clima social de mucha tensión caracterizado por un “sujeto vulnerable” que se sentía desprotegido y no escuchado por las instituciones y el poder, golpeado por la pérdida de condiciones laborales, seguridad y comodidad, debilitado en sus valores y falta de ideas y proyectos a futuro. (Moiguer & Asociados, 2001)

Los cambios en las actitudes de los hombres y las mujeres argentinas frente a esta situación fueron caracterizados por una adopción por parte de la mujer de actitudes típicamente masculinas. Pasaron del plano privado y familiar al público y laboral, y comenzaron a ser las que enfrentaban la crisis, en vez de apoyar al marido en un segundo lugar. Estos cambios llevaban según los estudios realizados por Moiguer & Asociados a una mujer más preparada que asumía un rol protagónico en la crisis al ocupar nuevos y múltiples espacios. Las mujeres salían al rescate de sus maridos, no enfrentándose a ellos sino tomando las

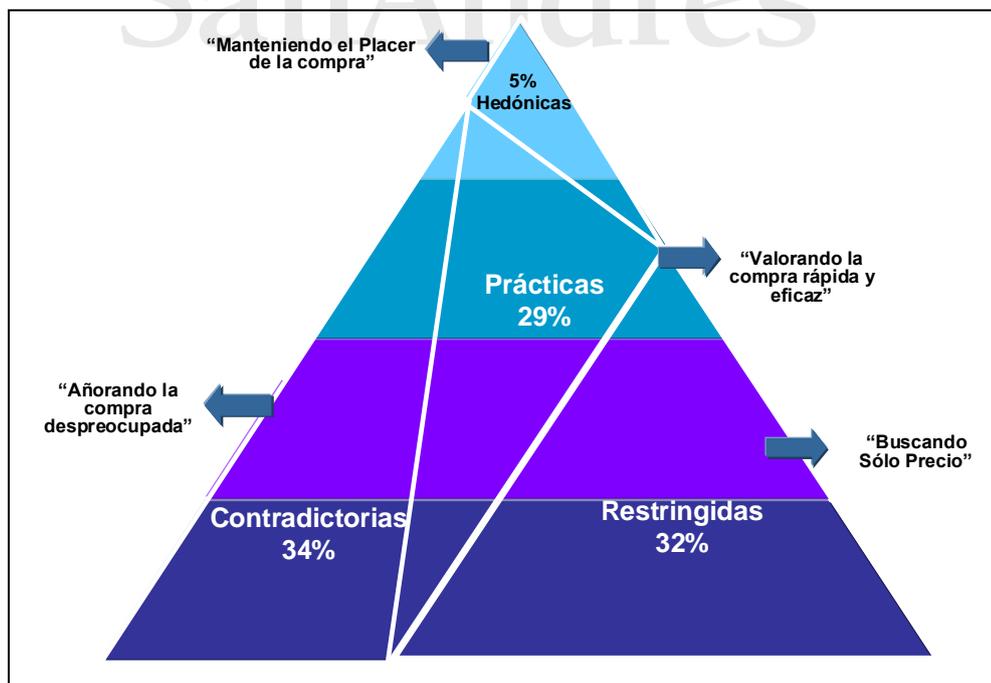
<sup>7</sup> Gonzalez. En Dvoskin y Minvielle, 2003, p. 4

riendas de la situación de las manos de hombres que se sentían desorientados y apesadumbrados. De esta forma se perdían los roles tradicionales de la mujer y el hombre tanto en el plano familiar como el laboral: Las mujeres, más proactivas, asumían la conducción del hogar y lograban un reposicionamiento en la sociedad; los hombres, nostálgicos, quedaban desposicionados. (Moiguer & Asociados, 2001)

En cuanto al consumo, Soto describe a estas mujeres como el *Leading Edge*: luego de diciembre de 2001: el grupo de personas que señalaba tendencias en los comportamientos futuros de los consumidores.

“Como consumidor es alguien que sabe, que busca y compara para administrar su dinero. (...) Aprendió a evitar las tentaciones y controlarse en sus gastos. Ya cambió sus hábitos: busca, lee, usa la folletería (...), compra sólo las ofertas, migra entre comercios. (...) Para ella, comprar implica desgaste y cansancio, esfuerzo visual, desprotección (...)” (Soto, 2003, 88)

También se podían identificar modelos de mujer diferentes cuyos hábitos de consumo trascendían los niveles socioeconómicos para segmentarse de manera diferente. Según el análisis de Romero Victorica, el 5% mantenía el placer de la compra, mientras que el 34% añoraba los tiempos de la compra despreocupada, el 29% prefería la compra rápida y eficaz y el 32% buscaba solamente el mejor precio (figura 4.5).



**Figura 4.5:** Clusters: El relacionamiento en *retail*. Fuente: Romero Victorica, 2002.

#### **4.4 Las comunicaciones durante la crisis**

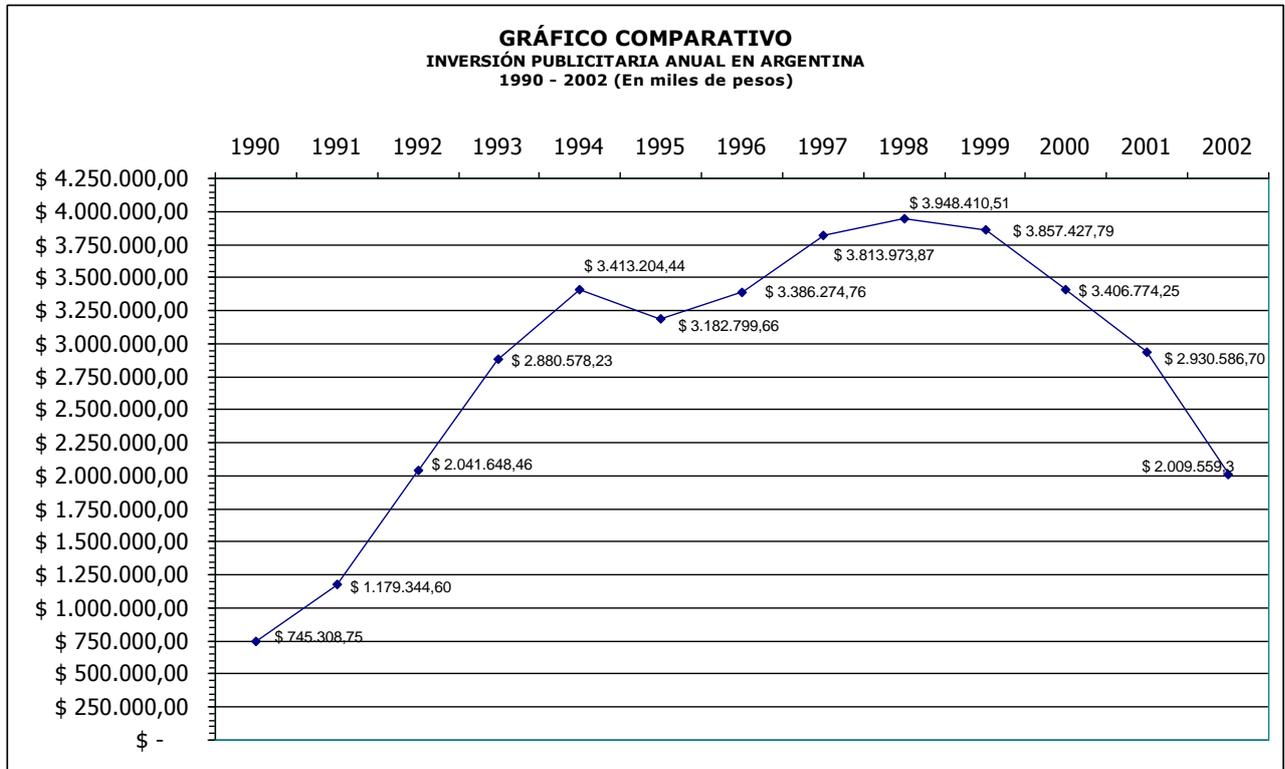
Frente al clima de extrema sensibilidad social caracterizado por un sujeto vulnerable, una mujer protagónica y una desconfianza generalizada hacia las instituciones y las marcas, era necesario prestar atención a la nueva situación en las comunicaciones que se generaban y las promesas que se formulaban. (Moiguer & Asociados, 2001)

En los primeros momentos de la crisis los sujetos tenían muy poca memoria sobre las promesas publicitarias de instituciones de las cuales no eran clientes. Dada esta falta de atención, la publicidad no lograba generar pregnancia. Sin embargo, los consumidores prestaban más atención las promesas de las grandes instituciones privadas, como los supermercados, ya que esperaban que éstas llenen los vacíos generados por las instituciones públicas que estaban muy desprestigiadas.

En general, las campañas institucionales principalmente se aferraban a las comunicaciones emotivas y patrióticas, generando en ocasiones la sensación de que se estaban aprovechando de la coyuntura para comunicar. *“In recent times, there has been a noticeable trend in the Argentina advertising industry of stressing patriotism as an additional value in the sale of products and services (...). The Irony is that this trend began at a time when Argentina was experiencing its worst economic crisis (...)”* (Miglierini, 2003) No se generaba esta situación en el caso de las empresas que históricamente habían realizado este tipo de comunicaciones, como *Visa* y *Quilmes*. El efecto global de esta tendencia a la comunicación patriótica era el de una saturación de mensajes muy similares que desincentivaban la recordación de las marcas que lo comunicaban.

La inversión en publicidad en la Argentina comenzó su declive en el año 1998 (figura 4.6). Las sucesivas crisis provocaron cortes en presupuesto y en personal. Además, las agencias se enfrentaban luego de diciembre del 2001 a una audiencia totalmente distinta a la que existía antes de la devaluación: *“(...) to reach the Argentine consumer will require creativity. They are now not only poorer, but they have also developed a serious aversion to large corporations, multinationals, state institutions and banks.”* (Carlsson, 2002)

Las posibilidades en cuanto a estrategias de publicidad se redujeron considerablemente. Se debían omitir temáticas festivas y se cambiaban campañas de humor por otras más serias. Las dos tácticas que más crecieron en popularidad fueron la presentación de promociones y ofertas y la solidaridad o patriotismo en los anuncios.



**Figura 4.6:** Evolución de la inversión en publicidad en la Argentina. Fuente: Estimaciones de la A.A.A.P. en base a datos provistos por: Monitor de Medios Publicitarios S.A., Bureau de Publicidad en Cable, Alberto Scopesi y Cía. S.A., Cinecom, Film Suez y *On Screen Advertising (Media Entertainment Group)*<sup>8</sup>

<sup>8</sup> "Inversión publicitaria en gráficos 2001". En <http://www.aap.org.ar/default.asp> (Acceso 04/04)

## 5. CAPÍTULO V: DISCO

---

### 5.1 Disco: Características generales

#### 5.1.1 Retail y supermercados

Cavalli define al distribuidor minorista o *retailer* como “aquel que ocupa el último eslabón en la cadena de valor producción-consumo” (Cavalli, sin fecha). En otras palabras, es el que genera valor monetario a través de la acción del consumidor en el punto de venta. Se caracteriza por una doble misión: para los proveedores de productos masivos es la de facilitar la exhibición, comparación, venta y entrega de los productos; para los inversores, el *retailer* debe generar valor estratégico para el punto de venta y los servicios que ofrecen como marca, además del valor de los productos ofrecidos.

#### 5.1.2 Categoría, consumidores objetivo y competidores

*Disco* es una cadena de supermercados que fue fundada en 1961 y cuenta con 190 locales en todo el país. Pertenece al grupo *Ahold International Holdings NV*. El eje principal de su estrategia se asentó en la variedad de productos y una amplia gama de servicios adicionales como entregas a domicilio, un sistema de puntajes y recompensas (*DiscoPlus*) y un servicio de compras por Internet (*DiscoVirtual*), además de contar con una marca propia (*Bell's*). Una política fuerte de cercanía física con el cliente motivaba la existencia de locales en las zonas más densamente pobladas. La institución realizaba además obras solidarias como forma de mecenazgo.

Los consumidores objetivo eran mayormente mujeres que valoraban la compra rápida y eficiente sin fijarse demasiado en los precios. Sin embargo, no todos sus clientes eran mujeres. Sus principales competidores eran los supermercados Norte y Coto.

#### 5.1.3 Identidad e imagen de marca

Los pilares de la identidad de marca histórica de *Disco* eran la calidad y confiabilidad de los servicios y de los productos ofrecidos, el acento en los servicios (para agilizar y facilitar la compra) y la cercanía física de los locales. La imagen que se formaba en la

mente de los consumidores era de una alta calidad de los productos, que traía aparejada una confianza en la empresa y significaba un gran prestigio como institución. La gran variedad e innovación en los servicios al cliente eran apreciadas por los consumidores. Sin embargo, tenían la imagen de que *Disco* era la de un supermercado caro.

## **5.2 Breve historia de la marca y sus discursos**

Según Gonzalo Fassón, *Disco* invertía casi el 100% de su presupuesto de comunicación en comunicaciones de oferta: tanto folletería como publicidades en TV o gráficas. Además, se realizaban publicidades variadas que apuntaban siempre en una misma dirección: la rapidez y la eficiencia en la compra. Las cualidades resaltadas en las publicidades siempre fueron los servicios al cliente, tanto la entrega a domicilio como la compra por Internet. La relación entre el cliente y la empresa no era de cercanía emotiva sino de conveniencia práctica, utilizando como recurso el humor en la mayoría de los casos. El uso de la persuasión racional generaba motivaciones psicoracionales en las audiencias. Sin embargo, se realizaron algunas comunicaciones institucionales que intentaban persuadir emotivamente.

El primer caso que se analiza es el de una campaña institucional de fines del año 1999. Se produjo una publicidad para televisión llamada “Cena de fin de año” que mostraba el diálogo interno de una abuela que preparaba la cena de fin de milenio para su gran familia, recibiendo las compras a domicilio de *Disco* (lo cual le permitió hacer la cena sola más allá de su avanzada edad), y reuniendo a toda la familia para preguntarles “cómo se sentía ser del siglo pasado”. Esta comunicación mostraba a un *Disco* que persuadía emotivamente sin dejar de lado el humor.

En el año 2000 la gran mayoría de las comunicaciones más allá de las de oferta fueron para *DiscoVirtual*, utilizando el humor como principal recurso. Las piezas resultantes mostraban un inusual apego entre los empleados del supermercado y las computadoras de los usuarios de *DiscoVirtual*, ya que por ejemplo si el usuario golpeaba el ratón de su computadora el empleado se golpeaba con la góndola (la pieza se llama “Golpes”). El mensaje que transmitía este tipo de comunicación era de conexión absoluta para proveer un servicio, pero no de cercanía emotiva. Tanto en televisión como en gráfica se priorizaba la practicidad, la rapidez y la facilidad de compra (figura 5.1). Un ejemplo muy claro del uso

extensivo de la persuasión racional se puede observar en la gráfica de la figura 5.1: se puede ver el hincapié puesto en los servicios, ya que la frase que acompaña al isotipo es “Disco sirve.” Obviamente el juego de palabras con la palabra “sirve”<sup>9</sup> funcionaba para decir: “Disco te presta sus servicios” y “Disco te sirve, te da resultado”. La frase que acompañaba al isotipo de la marca en todas las comunicaciones de este momento ejemplifica el ahínco puesto en la relación racional y práctica con los consumidores. La palabra clave que intentaba poseer Disco era “sirve”. Ser la empresa que más y mejor servía a sus clientes.



Figura 5.1: Gráfica “Relojes” de Disco. Fuente: [www.yr.com.ar](http://www.yr.com.ar)

El año 2001 presentó una multiplicidad de comunicaciones. Algunas fueron más institucionales, como las de la campaña “Verano Disco” (ver Anexo 5) que continuó poniendo el acento sobre la comodidad del usuario. También se mantuvo la misma línea del año 2000 para *DiscoVirtual*, haciendo una campaña con Carlitos Balá que nuevamente apelaba al humor para describir los beneficios de ser usuario de *DiscoVirtual*. Desde la parte gráfica se continuó enfatizando la comodidad y la libertad que implicaba el uso de *DiscoVirtual* (figura 5.2) nuevamente apelando al humor (Se convierte el tradicional “changuito” en una jaula de la cual se puede escapar). Se realizó también un comercial para televisión en homenaje a los 40 años de Disco. Este año comienzan a comunicarse las

<sup>9</sup> Según el Diccionario Kapelusz de la lengua española. Servir: 1. Ser apto para cierta función. 2. Realizar alguien un trabajo para otro que le manda o paga.

campañas solidarias realizadas por *Disco*: se realizó la campaña “Unidos”, una acción solidaria a escala nacional que involucraba a los empleados. Cada empleado donó una suma de dinero para una causa en particular, y *Disco* aportó a ella con el doble de la suma que donaba el empleado. A partir de esa campaña se decidió continuar con la política de solidaridad y comunicar estas acciones<sup>10</sup>.

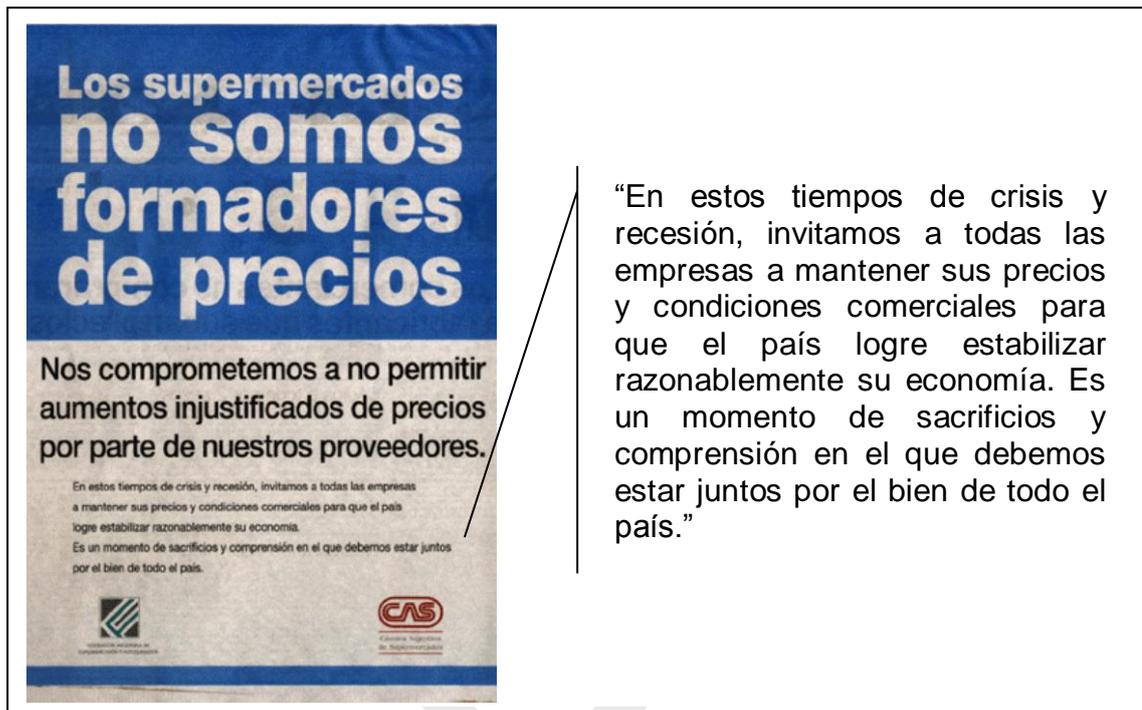


**Figura 5.2:** Gráfica “Changuito” de Disco. Fuente: [www.yr.com.ar](http://www.yr.com.ar)

En televisión se realizaron dos películas solidarias, “Comida” y “Latidos”. Ambas comunicaban las acciones solidarias de *Disco*, al igual que las gráficas realizadas (figura 5.3). Comenzó a partir de la difusión de estas campañas una tendencia gradual hacia una persuasión más basada en lo emotivo, con gráficas que mostraban personas y situaciones externas a la de la góndola y el changuito. Se presentaba cada vez más a un Disco que “servía”, pero servía también a la comunidad, y prestaba su aval de supermercado donando alimentos a los más necesitados. Se mantuvo el eslogan “sirve”, pero entendido de otra manera, un servicio a la comunidad, un *Disco* más cercano a la comunidad y a las personas desde lo emotivo.

<sup>10</sup> Nota completa en [http://www.merchandising-news.com.ar/template/index1.php?id\\_noticia=184](http://www.merchandising-news.com.ar/template/index1.php?id_noticia=184) (Acceso 12/03)





**Figura 5.4:** Publicidad de la Cámara Argentina de Supermercados. Fuente: Moiguer & Asociados, 2002a)

Los encargados de marketing de Disco realizaron una investigación de mercado y una segmentación psicográfica del universo de clientes. Según Romero Victorica se debía estudiar cuál era la lógica de nuevos consumidores surgidos a partir de la crisis, para comprenderlos desde sus sentimientos, más que desde las características demográficas tradicionales. En un momento de crisis no se podían utilizar las reglas habituales para comunicarse con una audiencia movilizada y sensible. A partir del mapeo resultante (figura 5.5), se pudo ver que el pacto racional histórico no era el apropiado en el contexto de crisis: se necesitaba un vínculo más cercano. “Para crear ese vínculo debían apelar al margen de credibilidad, que era la memoria más segura, renovar el pacto histórico, recordar un recorrido común.”<sup>12</sup>

Se comenzó a construir este vínculo emocional sobre el concepto central de la “mujer actual”. Disco enfocó sus esfuerzos en ser la cadena que mejor interpretaba a la mujer actual, que entendía sus necesidades y en consecuencia la acompañaba con servicios. Se comenzaron a diseñar acciones tácticas para lograr fidelidad por parte de los clientes en el contexto de crisis.

<sup>12</sup> Romero. En Dvoskin y Minvielle, 2003, p. 7

## 5.4 Las campañas de los competidores

Como se mencionó antes, los principales competidores de *Disco* eran *Coto* y *Norte*. Sin embargo, en el momento de la crisis toda la industria del *retail* se vio sacudida por la crisis económica y los reclamos por parte de los clientes, de modo que se consideró interesante comparar la campaña y la imagen de *Disco* en un marco más amplio que abarque un área más grande del *retail*. En el análisis de las campañas y la imagen se describirán entonces el posicionamiento de *Coto*, un competidor cercano, *Carrefour*, un hipermercado importante, y los almacenes de barrio, los grandes beneficiados durante la crisis.

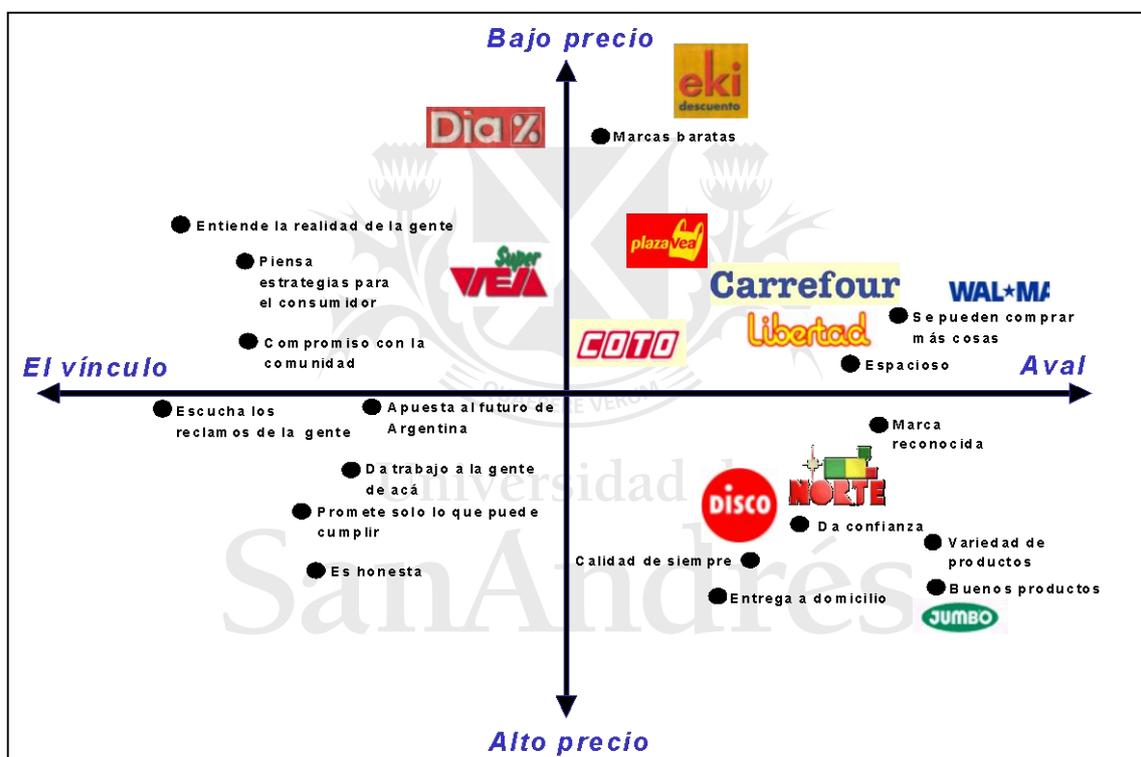


Figura 5.5: Mapping: Marco de competencia. Fuente: Romero Victorica, 2002.

### 5.4.1 Coto

Dentro del *mapping* (figura 5.5) encontramos a *Coto* en una posición más cercana y de menores precios que *Disco*. En ese momento, tenía una imagen de cercanía muy fuerte con sus clientes: "(...) *Coto* ya hacía un par de años que decía "Yo te conozco". Y "Yo te conozco" habla de una cercanía afectiva con el cliente muy fuerte."<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Fassón. Entrevista completa en el Anexo 3.

“Yo te conozco” representó según Fassón un quiebre en la comunicación del rubro, ya que reflejaba un uso de la persuasión emotiva (y en consecuencia un pacto de cercanía) mucho mayor al resto de los supermercados, un “hablarle en el oído al cliente”. Además, las acciones realizadas por la empresa fueron coherentes y tuvieron un buen nivel de aceptación:

“Impacto receptivo de la presencia personal “del Sr. *Coto*” (entrega de bolsas de comida, notas en los medios) La cara de la empresa (la voz, nombre y apellido) reduce distancias y vehiculiza adhesiones (su esfuerzo por mantener la fuente de trabajo)” (Moiguer & Asociados, 2002a)

#### 5.4.2 Carrefour

*Carrefour* se encontraba en una posición de precios bajos y un vínculo racional con los consumidores, basado en una imagen de institución grande que prestaba su aval a los clientes. Históricamente tenía un pacto muy fuerte basado en los precios bajos: “El precio más bajo o le devolvemos la diferencia”. Dentro del marco de la crisis perdía terreno frente los almacenes de barrio y los *hard discount* que presentaban argumentos racionalmente más persuasivos al superar su oferta de precio.

Para no perder su compromiso con el público creó una campaña fuerte que reafirmaba su pacto histórico, y multiplicaba su responsabilidad enormemente. Intentaron acercarse a sus consumidores prometiendo que si encontraban un lugar donde se ofreciera un precio más bajo que el de *Carrefour*, les devolverían 10 veces la diferencia entre el precio al cual lo compraron en *Carrefour* y el lugar más económico (figura 5.6). La promoción resultó muy pregnante por su contundencia pero fue puesta en duda por los consumidores. En algunos casos esas dudas se vieron confirmadas y la desconfianza aumentó. (Moiguer & Asociados, 2002a)



**Figura 5.6:** Publicidad de *Carrefour*. Fuente: Moiguer y Asociados, 2002a

### 5.4.3 Almacenes de barrio

A pesar de que los pequeños comercios y almacenes de barrio no presentaron campañas de comunicación a gran escala, tenían una imagen muy favorecida en la mente del consumidor. Eran la representación de la tradición “modernizada” mencionada anteriormente. Los consumidores consideraban que los almacenes entendían la realidad de la gente. El almacén de barrio podía fiar, escuchaba lo que tenían que decir sus consumidores, pertenecían a la comunidad que los rodeaba. El consumidor podía identificarse más fácilmente con el almacenero que con el gerente de un supermercado y confiaba más en alguien que fuera más cercano a él y a sus problemas. Liliana González, gerente de marketing institucional de *Disco*, comentó al respecto:

“Las compras mensuales de grandes montos comenzaron a ser cada vez menos frecuentes, y entonces el comercio minorista volvió a convertirse en una buena opción para estas compras más regulares y pequeñas.”<sup>14</sup>

## 5.5 El resultado: Campaña “Lindas”

Como se mencionó anteriormente, la campaña “Lindas” fue pensada con anterioridad a diciembre de 2001. A pesar de esto, se puede analizar la efectividad de la misma al haberse puesto al aire después de diciembre de 2001.

<sup>14</sup> González. En Dvoskin y Minvielle, 2003, p.3

### 5.5.1 Televisión

La campaña para televisión fue pensada como una sola pieza. Finalmente se separaron en una pieza (“Lindas”) de un minuto de largo y dos “cortitos” (“Soldadora” y “Pechos”) de 20 segundos cada uno.

- “Lindas”

Lindas comienza con el eslogan de la campaña (“Las argentinas son las más lindas del mundo”) sobre un fondo blanco (figura 5.7). Comienza el tema “Perfidia” interpretado por *La Portuaria*, y el efecto *Super 8* es el recurso fílmico-estético pregnante. Aparece en escena una mujer mayor amasando ñoquis (figura 5.8). Luego sale al patio con su marido y se dan un beso. La próxima imagen es la mesa tendida para la familia y los ñoquis listos para cocinar. Sobre fondo blanco se reafirma: “son las más lindas del mundo”. La próxima imagen es de los ojos cansados de una mujer de aproximadamente 50 años. Se puede ver que es la única trabajando en una oficina vacía. Está muy cansada, pero ve un dibujo hecho al parecer por su hijo o hija y sonríe, nuevamente vigorizada. La escena cambia a unas manos con las uñas pintadas de rojo cambiando la rueda de un auto en el barro. Es una mujer joven, bien vestida, y una señora mayor está parada sobre ella sosteniendo un paraguas para protegerla de la tormenta. La escena termina con un primer plano de la cara de la joven con la pintura corrida. Nuevamente aparece la frase “son las más lindas del mundo”. Cambia la escena a una mujer que se está pintando los labios. Se pasa de los labios y comienza a pintarse por arriba de estos. Alguien toca el timbre y al ir ella a atender se puede ver que la casa está decorada como para un cumpleaños. La persona de la puerta es el repartidor de *Disco*, que sonríe al ver que la mujer que atiende está pintada de payaso. Entra a la casa, deja las cosas y al irse ve en la heladera el imán de *Disco* que dice “Las argentinas son las más lindas del mundo”.



**Figura 5.7:** “Lindas” Fuente:  
Romero Victorica, 2002.



**Figura 5.8:** “Lindas” Fuente:  
Romero Victorica, 2002.

- “Soldadora”

La pieza comienza con la misma frase que “Lindas” sobre fondo blanco en formato de *Super 8*. Luego aparece la imagen de una mujer rubia de espaldas en un taller. Se puede ver que está soldando algo. Se muestra una imagen de frente donde se la ve con la máscara de soldador, trabajando sobre la estructura metálica de un cochecito de bebé. En la pared del fondo se encuentra un póster de una heroína de *comic*. Se intercalan imágenes de la soldadora con imágenes de distintas heroínas. Termina la pieza con la frase del comienzo.

- “Pechos”

Esta pieza comienza con la misma frase que el resto de las piezas y pasa a la imagen de una mujer, para luego mostrar su abdomen, que está rollizo por haber parido recientemente. Se muestra una toma de esta mujer dándole de mamar a su bebé, y luego una de ellos descansando en la cama. Se pueden ver unos gatitos tomando leche de un plato en el piso al lado de la cama, mientras el bebé duerme. Se pasa a una imagen de la ventana del dormitorio, se puede ver que llueve afuera. Dentro del dormitorio madre e hijo miran a la ventana. Se vuelve a la frase común a todas las piezas y termina.

### 5.5.2 Gráfica

En gráfica se presentaron cuatro piezas. Se describen otras de las razones por las cuales *Disco* considera que las mujeres argentinas son las más lindas del mundo. En primer lugar, en la figura 5.9 se ve a una mujer dormida al lado de la cama de su hija, al parecer se durmió leyéndole un cuento. En la figura 5.10 vemos a una mujer que se ha quedado

dormida haciéndole compañía a su pareja mientras él mira un partido de fútbol. En la figura 5.11, titulada “Mueca”, se ve una mujer haciendo una mueca para divertir a un niño pequeño, al parecer su nieto. La figura 5.12 presenta a una mujer en la playa con tres niños, enterrada bajo la arena mientras los niños forman una sirena con la arena que la tapa.



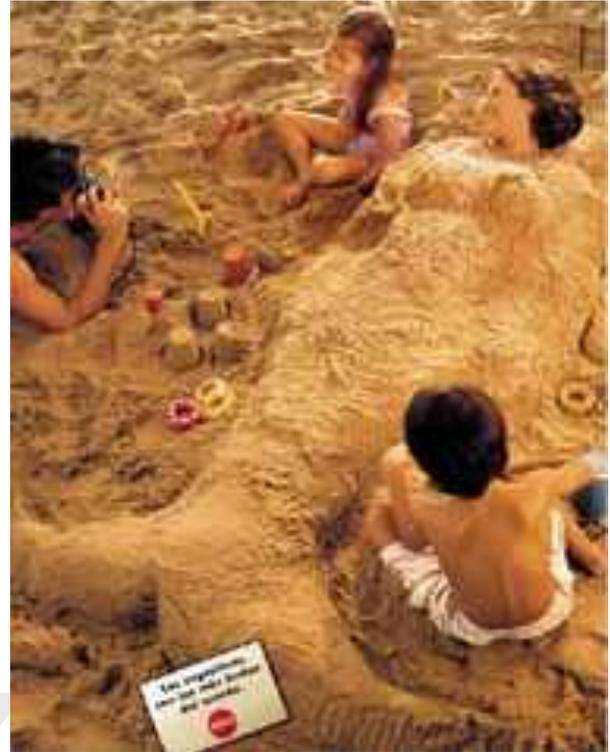
**Figura 5.9:** “Dormida” Fuente: Young & Rubicam



**Figura 5.10:** “Fútbol” Fuente: Young & Rubicam



**Figura 5.11:** “Mueca” Fuente: *Young & Rubicam*



**Figura 5.12:** “Playa” Fuente: *Young & Rubicam*

Es importante notar que dos de las cuatro gráficas presentan a mujeres en rol de madre, y en las otras dos la mujer es una esposa o una abuela, lo cual resalta el rol de la mujer en la casa o con la familia.

### 5.5.3 Otras acciones

Además de las comunicaciones en televisión y gráfica, se realizaron acciones en vía pública. En las figuras 5.13 y 5.14 se pueden observar acciones en carteles de la calle. En los carteles con nombres de mujeres se escribía la frase “Las mujeres argentinas son las más lindas del mundo”. En algunos carteles con nombres de personajes históricos ilustres llevaban escrita la frase “Detrás de todo gran hombre hay una gran mujer”.



**Figura 5.13:** Vía pública. Fuente: *Young & Rubicam*      **Figura 5.14:** Vía pública Fuente: *Young & Rubicam*

En julio de 2002, como parte del cambio de la estrategia de marketing de la compañía, se decidió relanzar la revista *Entrecasa* (figura 5.15). El objetivo principal seguía la misma línea que toda la campaña “Lindas”: Reforzar el vínculo emocional con las clientas, decirles que *Disco* era el supermercado que las comprendía y mejor las servía. Andrea Carretto, asistente de marketing institucional, presentaba de la siguiente manera a la típica lectora de *Entrecasa*:

“La mujer que representa *Entrecasa* es una mujer cosmopolita, con gusto por el buen vivir, conocedora de sabores, amante de los viajes y de la buena vestimenta. A su vez, es también una mujer moderna, que administra su hogar al mismo tiempo que se ocupa de su familia, su trabajo y sus aspiraciones personales.”<sup>15</sup>

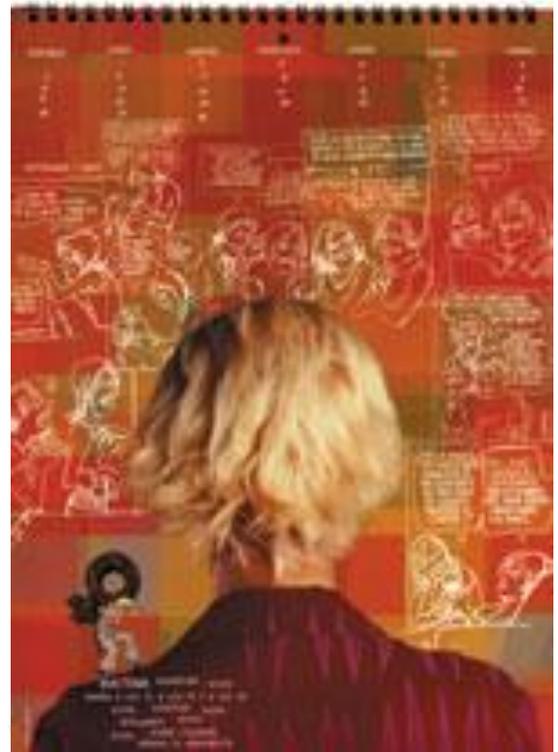
Además *Entrecasa*, que anteriormente era gratuita, ahora tenía un valor monetario y todo lo que se recaudaba era donado a entidades de bien público, principalmente las relacionadas con la alimentación y la salud.

<sup>15</sup> Carreto, en Dvoskin y Minvielle, 2003, p. 2



**Figura 5.15:** Tapa de la revista *Entrecasa*.

Fuente: *Young & Rubicam*



**Figura 5.16:** Almanaque.

Fuente: *Young & Rubicam*

En diciembre del 2002 se realizó un almanaque, bajo el slogan “Las Argentinas son las más lindas del mundo” que homenajeaba a mujeres argentinas exitosas que se destacaban en distintas actividades, con el propósito de homenajear a la mujer en su labor diaria. Participaron personajes como Soledad Pastorutti, Norma Aleandro, Eleonora Cassano, Maitena y la selección femenina de hockey sobre césped.

Comenzó a ser comercializado en todos los locales *Disco* de Capital y Gran Buenos Aires. Los fondos recaudados fueron destinados a la *Fundación Oncológica Encuentro*, una organización sin fines de lucro que se dedica a la lucha contra el cáncer de mama y la investigación oncológica.

Además, a los clientes de *Disco* se les regalaba un imán con el eslogan de la campaña y el isotipo de *Disco* sobre un fondo blanco, como las placas de introducción y cierre de la campaña televisiva.

Sobre la base de las acciones que presentadas hasta aquí se realizará el análisis de los rasgos temáticos, retóricos y enunciativos de la campaña. Se presentará un análisis con detenimiento de las acciones realizadas en televisión: “Lindas”, “Soldadora” y “Pechos”. No se realizará un análisis profundo de las acciones de gráfica ya que siguen la misma línea que la campaña para televisión. Respecto de las otras acciones se comentarán los aspectos retóricos y enunciativos, ya que los temáticos son los mismos que en la campaña para televisión.

#### *5.5.4 El contenido: Los temas de la campaña*

El tema central de la campaña “Lindas” es la mujer argentina actual. La proposición básica presenta un homenaje a la argentina en sus distintos roles: en el trabajo, en la cocina, como madre, como abuela, como mujer autosuficiente, segura, orgullosa, joven, vieja, dinámica, alegre, femenina y masculina. Se tematizan las distintas generaciones de mujeres argentinas, se evocan tiempos pasados y los cambios del presente, se destaca un camino recorrido en conjunto por las mujeres y el supermercado (que por estar siempre al lado de ella la conoce y la comprende profundamente).

En las comunicaciones anteriores, se utilizaba la persuasión racional casi exclusivamente: lo más importante era privilegiar los beneficios de comprar en *Disco*. El discurso se centraba en los servicios que facilitaban y agilizaban la compra para generar motivaciones psicoracionales lleven a un comportamiento de compra desde la practicidad. A partir de la necesidad de generar un vínculo de cercanía con la mujer, se hicieron necesarios temas que hablaran sobre personas, sobre sentimientos, y no sobre comodidad y costo-beneficio. Lo que se describe en “Lindas” es la belleza interior de la mujer argentina. Es importante destacar que se rescata a la mujer de nacionalidad *argentina*, que significa una vuelta a la patria después de la tendencia a resaltar lo extranjero en la década del noventa.

En primer lugar, cuando se muestra a la mujer mayor amasando ñoquis se resalta el amor y el esfuerzo de la mujer tradicional, ama de casa casada que cocina ella misma para la familia y sostiene a su pareja y a su familia desde su casa. En pocas palabras, “Doña Rosa”: la mujer cotidiana, cercana a toda familia argentina, cercana a la historia familiar tradicional de los argentinos.

La mujer trabajadora representa un homenaje al esfuerzo de la mujer que trabaja para mantener a su familia: la mujer encuentra fuerzas para seguir trabajando al ver el dibujo que le hizo al parecer su hija o hijo. Se tematizan entonces los cambios en los roles de las mujeres, que pasan del ámbito privado al público y laboral. Se puede ver que la mujer valora el poco tiempo con sus hijos y esto valoriza y justifica el trabajo de *Disco* en facilitarle la compra a la mujer actual.

En la escena en la cual la mujer joven cambia una rueda bajo la lluvia se exalta el esfuerzo de la mujer autosuficiente, y a la mujer mayor que sostiene el paraguas tiene un rol de protección, de contención. Se transmite un mensaje de comprensión hacia los roles de las distintas generaciones de mujeres, donde las generaciones más nuevas deben enfrentarse a desafíos que antes eran impensados, pero tienen a las generaciones anteriores para contenerlas, ayudarlas y acompañarlas. Sin embargo, las lecturas que tuvieron los receptores de esta pequeña historia fueron divergentes. La confusión de la toma en general era asociada con un desastre o un accidente. El personaje principal no generó una identificación con las mujeres que vieron el comercial, ya que ellas no cambiaban ruedas, o consideraban a la escena como la vuelta de una “trasnochada”. Los roles de las dos mujeres quedan indefinidos en los ojos de los receptores, quedando perdido la temática de las generaciones y los cambios entre ellas.<sup>16</sup>

La mujer que organiza el cumpleaños es la típica madre, que es bella aunque esté pintada de payaso, porque a través de la pintura se puede ver el amor y la dedicación hacia sus hijos. Se tematiza nuevamente la mujer cotidiana, las emociones y los afectos (cumpleaños) y la personalidad de *Disco* (la marca se ve personificada en el repartidor, que comprende a la mujer).

En la pieza aparecen tres hombres. El primero es la de la pareja de la señora que cocina y el segundo el hombre que ayuda en el cumpleaños. En ambos casos el hombre se presenta en segundos planos o como acompañante de la mujer, nunca quitándole protagonismo, hasta el momento en donde aparece el repartidor de *Disco*. El hombre, entonces, ayuda y acompaña a la mujer en la casa, pero no aparece en el trabajo o en situaciones como la del cambio de la rueda.

Las dos piezas cortas son más ejemplos de los roles de la mujer argentina. “Pechos” hace hincapié sin rodeos en el rol de madre. Se tematiza la interioridad, la historia de las mujeres. Además, se intenta mostrar como se puede ver a través de los efectos físicos del parto y encontrar una belleza inmensa al ver el amor hacia el bebé, tematizando nuevamente la belleza interior de la mujer. En “Soldadora” se menciona el paso de la mujer a roles típicamente masculinos, mostrándola llevando a cabo una tarea típicamente masculina, como lo es soldar. La temática incluye la modernidad y la fantasía (se extrapola la belleza de la mujer a través de las imágenes de los *comics*). Se exalta la seguridad, la fuerza y la capacidad de la mujer para hacer lo que hacen los hombres evocando un pasado ya que la mujer suelda y repara un cochecito de bebé antiguo, se valoriza la historia y la forma de vida de los abuelos (tradicional) y el camino recorrido por las mujeres.

#### 5.5.5 La forma: Aspectos retóricos

En “Lindas” los rasgos retóricos cambian levemente entre escena y escena. Sin embargo, se presentan rasgos comunes importantes. Todas las piezas de la campaña parecen estar filmadas con *Super 8* (figura 5.7), que le da una sensación de filmaciones caseras familiares que invitan a la nostalgia y a la emotividad del televidente, además de presentar a la marca como un integrante más de la familia. Además, el color rojo siempre tiene un rol importante en cada parte: el vestido de la señora que amasa ñoquis, el cabello de la mujer que trabaja, las uñas de la joven que cambia la rueda, los labios de la payaso, el uniforme del repartidor de *Disco*, el isotipo de *Disco*. De esta forma se transmite una omnipresencia de *Disco* en todas las escenas a pesar de no intervenir directamente ningún personaje que represente al supermercado hasta el final. Se utiliza música preexistente (*Perfidia*) que genera un clima de emotividad y cierta nostalgia a través de su ritmo y su letra conocidos<sup>17</sup>. Además, la utilización del mismo tema musical a lo largo de “Lindas” y de los cortitos genera una sensación de serie y da un hilo a las piezas.

Uno de “los diez grandes caminos creativos” de Bassat es el que denomina “trozos de vida”. El caso de *Disco* utiliza este camino: desarrolla historias alrededor de la marca que parecen extraídas de la vida cotidiana. El efecto deseado es que el espectador se identifique con la situación presentada. (Bassat, 1995)

---

<sup>16</sup> Romero Victorica, 2002.

La formulación creativa se basa sobre un oximoron. La frase “Las mujeres argentinas son las más lindas del mundo” se opone fuertemente con las imágenes presentadas. Estas imágenes fuertemente opuestas al eslogan de la campaña transmiten los temas de la campaña en una forma muy efectiva ya que se está diciendo que se valora la belleza interior de la mujer argentina sin decirlo solamente. Así, se le da forma a la proposición básica por medio del oximoron fundante. Para compensar las imágenes chocantes, se genera en cada escena una imagen compensadora que equilibra el conflicto generado por las primeras, como se explicará en cada caso.

Como se explicó recién, existe un fuerte contraste entre la frase “Las mujeres argentinas son las más lindas del mundo” y la toma del brazo de la señora de los ñoquis. Se compensa esta polarización con la toma del beso y la mesa de ñoquis. El espacio en la cocina es en principio interior, íntimo. La iluminación es media pero se intuye por el ángulo y la potencia de la luz que es un día soleado y que es de tarde. Dominan en la escena los colores tierra y apagados, agregando a la sensación de intimidad. El ángulo desde el cual comienza a filmarse la escena (figura 5.8) podría ser el ángulo desde el cual observa un niño, quizás un nieto. Al salir al patio la señora, se verifica que es de día y el ambiente es tranquilo, como de domingo, cuando se reúne la familia (la mesa con los platos) a comer la comida de la mujer, de la matriarca.

En la oficina donde se encuentra la mujer que trabaja la iluminación es muy blanca y por lo tanto poco acogedora, además de dominar los colores fríos en la escena. El espacio es grande y poco íntimo o personal. Los únicos colores cálidos son los provenientes del cabello de la mujer y los colores vivos del dibujo. El espacio es hostil, la mujer parece fuera de su lugar en una oficina. Además no pasa tiempo con sus hijos y el trabajo la agota, se puede ver en sus ojos. Se compensa la imagen de los ojos con la toma del dibujo. Todos estos rasgos acentúan el esfuerzo que hace la mujer por mantener a su familia.

La escena de la joven que cambia la rueda está repleta de imágenes muy fuertes. Las uñas en el barro y el maquillaje corrido chocan nuevamente con el sentido literal de la palabra “linda”. Los colores son cálidos, en la gama de los marrones y los negros y la escena es

---

<sup>17</sup> Letra de “*Perfidia*” utilizada en la campaña: “Mujer, si puedes tu con Dios hablar, pregúntale si yo alguna vez, te he dejado de adorar.”

muy oscura y tensionante por estar llena de movimiento y de un sentido de urgencia por la presencia de la lluvia. Nuevamente el espacio es hostil, pero no en una forma mental como en la oficina, sino que es hostil porque el sexo débil debe enfrentarse a una situación donde tiene pocas condiciones para realizar una tarea que requiere de fuerza física. Sin embargo está ahí, contenida por una mujer mayor que está al lado suyo y sostiene un paraguas para ayudar a la joven. La proximidad de las mujeres y el automóvil y la oscuridad reinante alrededor genera una sensación de unión e intimidad a pesar de ser una escena exterior.

Con el paso del primer plano del maquillaje corrido de la joven a la toma de la mujer pintándose los labios pareciera que finalmente se va a mostrar a la mujer “linda” en el sentido físico de la palabra. En segundos se puede ver que no es así y se genera confusión por la forma en la cual se pinta los labios la mujer y se mantiene en secreto la razón al mostrar a la mujer yendo a atender el timbre ya que se la filma a contra luz y solamente se puede ver su silueta. En el fondo se puede ver a un hombre ayudando en la preparación del salón, relegado a un segundo plano, que minimiza su rol en la organización del cumpleaños. En las tomas de casa también dominan los colores tierra y la iluminación es tenue, más amarilla y acogedora. En el momento de abrir la puerta y ver al repartidor de *Disco*, predomina el color rojo intenso y que el día es soleado y los colores se intensifican. La cara de sorpresa del repartidor al ver a la mujer pintada de payaso refleja la sorpresa de la audiencia y acerca a *Disco* al espectador. Al entrar el repartidor en escena toma un rol principal, y la cámara lo sigue hacia la cocina donde al irse sonríe al ver el imán que reafirma que “Las mujeres argentinas son las más lindas del mundo”, comprendiendo a qué es lo que se refiere *Disco* cuando transmite este mensaje.

En “Soldadora” la escena es hostil: Es oscuro, sin adornos y frío (en gran parte por el blanco/azul intenso de la luz de la soldadora). Sin embargo, la mujer no está disminuida o debilitada por este espacio. Se traza entonces un paralelo entre la mujer que suelda y las heroínas de los posters al realizar tomas de esta intercaladas con la de distintos dibujos de heroínas. La primera en aparecer y la más embarazada por un claro efecto de recencia tiene un uniforme amarillo y rojo, que vuelve a incluir a *Disco* dentro de la escena a través del color rojo.

En “Pechos” los colores son tierra nuevamente, todos cálidos, como el naranja de los gatitos. La escena es en un dormitorio, lo cual conjugado con las tomas cercanas y las

imágenes del bebé durmiendo la hace muy íntima y de gran emoción. Se genera nuevamente una comprensión del sentido que se le da a la palabra “lindas”, como en todos los otros casos a través de la contraposición de la imagen fuerte con la compensadora: los pechos de la madre amamantando y las miradas entre ellos.

En general el uso publicitario de vía pública se debe a su bajo costo y a la tasa de repetición que genera en las audiencias. Las acciones de vía pública de Disco buscaban generar una presencia fuerte de la empresa en la ciudad. Presentaban un formato distinto al usual en ese medio ya que interactuaban con los nombres de los carteles y presentaban una forma distinta de reforzar el mensaje de la campaña. Utilizando los mismos colores que la placa de inicio y de fin que la campaña de televisión, con una presencia de la marca a un costado del eslogan principal, acompañando a las mujeres más lindas. *Entrecasa*, al ser una revista, permitía un foco claro en el nicho de mercado que buscaba *Disco*. Además, permitía que las mujeres se llevaran a su casa una parte de *Disco* y dejaran que la empresa les diera consejos y las ayude en su vida diaria, además de sumarlas a una campaña solidaria de una forma muy fácil. El almanaque presentaba fotografías de mujeres argentinas exitosas que homenajearon distintas virtudes de distintos tipos de mujeres, permitiendo que cada mes una mujer en su cocina o donde haya colgado el almanaque pudiera inspirarse en alguna otra mujer como ella. El imán con el eslogan de la campaña permitía nuevamente meter al supermercado dentro de la casa y recordarle a la mujer que era la más linda para Disco, apelando constantemente a su emotividad.

#### 5.5.6 El pacto: Enunciaciones

La representación de la mujer en el discurso histórico era la de la “diosa”: Trabajadora, apurada, cuidada en su aspecto, que necesita hacer sus compras de la forma más fácil y rápida posible, para resolver una obligación tediosa. El rol de *Disco* en esa relación era facilitarle a la mujer ese trabajo, planteando una relación desde lo racional entre una persona con una necesidad y una empresa que satisfacía esa necesidad. Se enfatizaba la calidad y confiabilidad, la innovación y los servicios y la cercanía física. *Disco* mostraba lo que era y lo que podía ofrecer.

Al llevar a cabo las variadas acciones mencionadas anteriormente los encargados de marketing de *Disco* buscaban salirse del pacto racional al agregarle valor emocional a la marca: se presentaba la razón por la cual *Disco* era lo que era y ofrecía lo que ofrecía; según Romero, el “*reason why*” de todos los servicios, las marcas y las acciones solidarias de Disco. De esta forma el supermercado podía decir que entendía a la mujer argentina, y pasó a hablarle a un destinatario distinto, no la “diosa” sino la “linda”, la mujer actual. Esta mujer continuaba valorando su tiempo, pero ponía en primer lugar a su familia. También trabajaba y estaba orgullosa de lo que hacía, era segura, dinámica y fuerte y podía transmitir alegría a sus seres queridos.

En parte, la identidad que se le intenta dar a *Disco* es la de un hombre importante en la vida de la mujer. Es importante notar en este punto que casi todas las cadenas de supermercados de Buenos Aires son hombres: *Coto*, *Norte*, *Carrefour*, *Día*, *Eki*, *Wal-Mart*, etc. La única excepción es Plaza Vea<sup>18</sup>. Como los hombres de la campaña, *Disco* entiende, ayuda y acompaña a la mujer en sus roles, y al reflexionar sobre ella la admira y le hace un homenaje. También se presenta a *Disco* como un instrumento para la mujer actual en sus múltiples roles.

El pacto que resulta entre el *Disco* y la mujer actual es una de cercanía e inclusiva, ya que se homenajea a las mujeres de todas las edades, en sus distintos roles, al afirmar una y otra vez que son “las más lindas” a pesar de no ser modelos de pasarela. Las acciones de televisión y de gráfica apelaban a la emotividad y sentaban la base para una relación muy cercana con las mujeres, reforzada por las acciones de vía pública, la presencia de la revista *Entrecasa*, los almanaques y los imanes en los hogares de las clientas.

#### 5.5.7 Contraste con las campañas competidoras

Como se mencionó anteriormente, los supermercados se encontraban en una situación complicada como conjunto, ya que la imagen de los mismos era muy mala por los aumentos de precios y el quebranto de promesas. Para recuperar la confianza de sus consumidores, algunos competidores como *Coto* y *Carrefour* se mantuvieron dentro del pacto histórico que tenían. *Coto* tenía una imagen de cercanía importante a partir de su eslogan “Yo te conozco”, el cual era adecuado para un momento de crisis y por lo tanto

mantuvo su pacto de cercanía con el cliente, y no cambió su posicionamiento. Esto dejó al supermercado en una posición de desventaja frente a los pequeños almacenes de barrio, que eran más cercanos a los clientes. Sin embargo, su posición era relativamente más favorable que la de *Disco* porque tenía desde antes de la crisis un pacto de cercanía con los clientes, persuadía emotivamente desde antes que *Disco* y ya había logrado ese posicionamiento.

*Carrefour* tenía una imagen de precios bajos que se veía más amenazada por las cadenas de *hard discount*. Para contrarrestar este efecto no cambiaron su pacto histórico y redoblaron la apuesta, ofreciendo devolver diez veces la diferencia. El problema con esta promesa era que en el momento de crisis que se vivía, la imagen de los supermercados no era buena y los clientes descreían de este tipo de compromiso, en especial los de los supermercados. Una promesa tan enfática levantaba sospechas respecto de su cumplimiento, y la confirmación de esas sospechas en algunos casos llevaron a un debilitamiento del pacto histórico con los clientes y el deterioro de la imagen de la marca en general.

*Disco* se encontraba en una posición desfavorable en el contexto de crisis y buscó reposicionarse cerca de los almacenes de barrio, como se puede observar en el *mapping* presentado por Romero Victorica (figura 5.17).

Para alejarse de un pacto racional basado en el aval y pasar a un pacto más emotivo donde el vínculo era más importante, *Disco* debía cambiar el foco de su pacto radicalmente, pero sin chocar con su pacto histórico. La forma en la cual lo logró no fue cambiando su pacto, sino justificándolo ante los clientes. Se fortaleció el vínculo al explicar que la mujer actual era la razón de ser del pacto histórico de servicios para la facilidad, rapidez y comodidad en las compras. El supermercado explicó que comprendía los cambios en los roles sociales de las mujeres, sus clientas, y que por lo tanto entendía sus necesidades y podía satisfacerlas. Cambiar el foco de su pacto de los servicios a la razón de ser de esos servicios, la mujer, le permitió a la empresa generar una cercanía y una emotividad mayor con las personas.

---

<sup>18</sup> Comentario de Pedro Romero Victorica durante su presentación.

Además, en las comunicaciones de oferta se mantuvieron las estructuras de promociones conocidas por los clientes, como el 2x1 o el “Ofertón”, que no implicaban una promesa nueva o exagerada. De esta forma se mantenía la confianza y el pacto histórico.

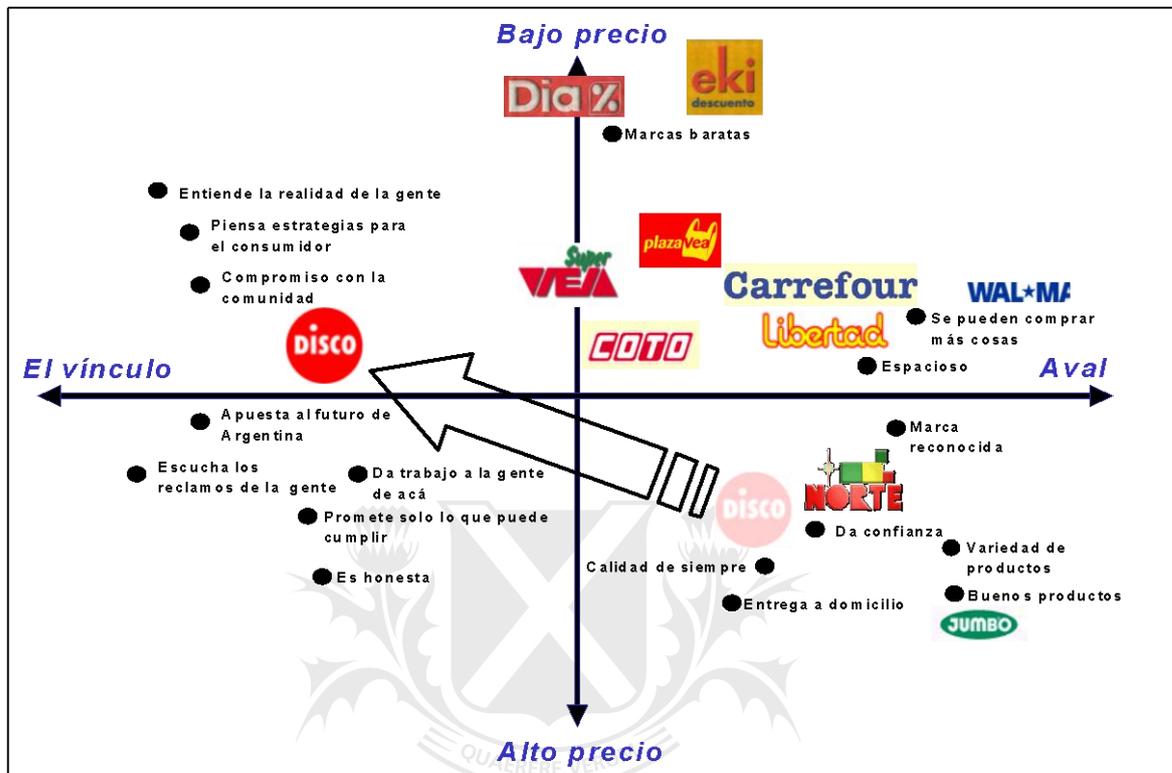


Figura 5.17: Mapping: Reposicionamiento de Disco. Fuente: Romero Victorica, 2001.

### 5.5.8 Conclusiones

El objetivo comunicacional de la campaña era el de posicionar a *Disco* como el supermercado que mejor entendía a la mujer actual, justificando así su política de servicios, rapidez y practicidad altamente racional desde un lugar emotivo. Para lograr ese objetivo se generó una proposición básica en la cual *Disco* afirmaba que las mujeres argentinas eran las más lindas del mundo, y presentaban sus razones para realizar esa aseveración por medio de ejemplos particulares y basando la formulación creativa en un oximoron que destacaba que lo que se estaba homenajeando de la mujer era su belleza interior, su fuerza, su alegría. Para hacer llegar el mensaje a sus consumidores, se utilizaron códigos familiares a los consumidores: la frase “Las mujeres argentinas son las más lindas del mundo” es un dicho común entre los argentinos y los distintos roles presentados en las imágenes son figuras conocidas de la mujer argentina, algunos tradicionales y otros modernos. Además, el formato de *Super 8* incluía a la marca dentro de la familia, como un integrante más, histórico y cercano.

En general el mensaje planteaba una nueva identidad de marca, ya que buscaba pasar de un vínculo racional a un vínculo emotivo y cercano con sus clientes. Sin embargo, se pudo plantear la nueva identidad de marca a sin chocar con la anterior, ya que se utilizó la nueva identidad de cercanía como el “*reason why*”, la razón por la cual existía la anterior identidad de marca. La imagen de marca resultante era de un *Disco* más cercano, más íntimo y protector, en un momento de crisis en donde las mujeres argentinas necesitaban contención y reconocimiento. Se logró el objetivo del cambio de imagen en parte por la credibilidad asociada con la marca, por el pacto que generó a través de los años y el no abandono de ese pacto.

La estrategia de *Pronto* presenta rasgos similares a la de *Disco* en algunos puntos. A continuación se presenta la estrategia de *Pronto* y el análisis de la campaña resultante.



## 6. CAPÍTULO VI: PRONTO

---

### 6.1 Pronto: Características generales

#### 6.1.1 Categoría, consumidores objetivo y competidores

*Pronto* compite dentro de la categoría de bebidas alcohólicas de bajo grado en envases individuales para consumo personal. Mundialmente esto se refiere a bebidas de en promedio cinco grados de alcohol. Marcas como *Baccardi*, *Smirnoff* y *Jack Daniels* han presentado productos similares: de baja graduación alcohólica, gaseoso y listo para tomar. *Pronto* intentaba posicionarse como un producto *premium* dentro de su categoría y en consecuencia su precio osciló siempre entre un 20% y un 50% más que la cerveza *premium*. El producto se orientaba a un consumidor joven de aproximadamente 20 años, al cual se le transmitían variados mensajes que siempre circunscribían el ámbito de la diversión y el "pasar un buen rato".

En la Argentina los productos que compiten dentro de la categoría mencionada son principalmente las cervezas en presentaciones individuales. Los competidores más directos de *Pronto* son entonces las cervezas *premium* para consumo personal como *Corona* y *Heineken*. Otro producto competidor era *Dr. Lemon*, también de *Gancia*.

#### 6.1.2 Identidad e imagen de marca

Los pilares de la identidad histórica de *Pronto* eran la fiesta, la exclusividad (resaltado por la calidad de *premium* del producto), la diversión y el diseño (tanto en el *packaging* como en las acciones de publicidad). La imagen que se formaba en la mente de los consumidores era de un producto *premium* (por consiguiente caro) para gente joven que estaba fuertemente asociado a la fiesta de boliche bailable, obviamente nocturna.

### 6.2 Breve historia de la marca y sus discursos

*Pronto* es una línea de productos de la marca *Gancia* que se lanzó en el año '94. El lanzamiento tuvo un éxito que según Alejandro Alcedo, el encargado de marca de *Pronto*, era uno "(...) de esos que no se van a volver a ver nunca en la historia del marketing. Un

éxito que casi superó las expectativas de la compañía. De hecho no volvimos a repetir los volúmenes de esa época jamás.”<sup>19</sup> En esa época comenzaba a abrirse el mercado, no había gran cantidad de productos importados y comenzaban a surgir novedades como la presentación de bebidas en latas de aluminio. *Gancia* era una marca muy reconocida en el mercado, con gran aceptación. Su *packaging* siempre había sido la botella. El lanzamiento de *Pronto Shake* fue a través de una novedosa lata blanca que presentaba un producto *premium* listo para tomar, con una fuerte presencia de la marca paraguas (*Gancia*). A medida que se desarrollaba el producto, las vías de comunicación que se consolidaban como los medios para el discurso de *Pronto* eran principalmente el *packaging* y la publicidad televisiva. Las comunicaciones televisivas en esta primera etapa tenían como tema la diversión y la fiesta diurna. Para las comunicaciones de *Pronto* se generó música original que se asociara con la marca directamente, una música totalmente instrumental, dinámica y con un fuerte rol de las trompetas y la percusión. En esta etapa se lanzaron también tarjetas de teléfono (con Telefónica) con una imagen de la lata de *Pronto Shake*. (figura 6.1).



**Figura 6.1:** Tarjeta de teléfono Pronto<sup>20</sup>

Luego del éxito inicial de las latas de aluminio, comenzaron a convertirse en un *packaging* muy común entre las gaseosas y cervezas. Para mantener la imagen de producto *premium* y joven, se llevó a cabo un proceso de transformación que llevó a una segunda etapa del envase a través de la introducción de botellas individuales de *Pronto*. Con el lanzamiento

<sup>19</sup> Alcedo. Entrevista completa en el Anexo 2

<sup>20</sup> Fuente: (Acceso 03/04)

<http://www.telefonica.com.ar/telefonifija/telefonipublica/tarjetas/chip/tarjetas.asp?emision=6>

del segundo producto de la línea, *Pronto Bitt*, se utilizaron distintos colores para distinguirlos. Se lanzó un envase (lata y botella) azul para *Shake* y uno rojo para *Bitt*. El tercer producto de la línea hizo su aparición bajo el nombre *Next*, utilizando como distintivo el color amarillo. Para mantener una imagen novedosa y joven trabajó mucho en dinámica de *packaging*.

Respecto del envase, es importante destacar que se debe considerar al producto y al envase como un todo, ya que el envase se encarga en parte de las dos funciones publicitarias mencionadas en el marco teórico: debe tener la información, la capacidad de persuasión y la mayor personalidad posible. En los envases de *Pronto*, la utilización de fundas plásticas para las botellas permitió hacer cambios frecuentes en la dinámica visual del producto, para mantener interesado a un público joven. La marca paraguas desapareció casi totalmente del envase. Los cambios constantes en el diseño llevaron según Alcedo a “una cosa que no se entendía muy bien qué era, no malo digo, mucho diseño, mucho *funny marketing* si lo denominamos así (...)”<sup>21</sup> En esta etapa la marca estaba muy disminuida, a los encargados de marketing parecía importarles más el diseño y la novedad que la marca. El envase perdió debido a esto mucha personalidad.

Las comunicaciones en televisión también siguieron esta línea, pasando la fiesta a la noche y luego enviando mensajes de diversión en un sentido más amplio. El ejemplo extremo de esta tendencia fue la última comunicación anterior a “Alegría”, “Ritmo” y “Mujer”: “Grandes Luchas”, en el año 2000. Se realizaron acciones en televisión, radio y gráficas (figuras 6.2 y 6.3) sobre las “grandes luchas” de personajes muy variados por causas hilarantes. Alcedo comenta que “era un *target* mucho más joven, y era más lo divertido de lo que oías, era lo divertido del mensaje. No era una fiesta. Tratar de hablar y hacer chistes de la manera espontánea en la que hablan los jóvenes. No de lo festivo de la fiesta pero sí un clima de diversión.”<sup>22</sup> Estas comunicaciones intentaban generar motivaciones psicosociales en los consumidores al asociar la marca con la diversión y la jerga joven. Esto generaba frenos en los consumidores mayores que no comprendían la jerga o no les resultaba divertido, ya que sentían incertidumbre al no sentirse dentro del grupo de pertenencia al cual apuntaba la marca.

---

<sup>21</sup> Alcedo. Entrevista completa en el Anexo 2



**Figura 6.2:** Pronto en las Grandes Luchas: “Griegos”. Fuente: El portal publicitario<sup>23</sup>



**Figura 6.3:** Pronto en las Grandes Luchas: “Selva Negra”. Fuente: El portal publicitario<sup>24</sup>

En esta etapa se realizó una alianza con *Grey Interactive*, la empresa encargada de la estrategia *on-line* de Pronto, y *Yeyeye*, el portal de música y entretenimiento liderado por Charly Alberti, para desarrollar una acción de marketing digital en Internet para la campaña "Grandes Luchas". (Petracco, sin fecha)

La tercer etapa involucró una vuelta a los orígenes. Con el empeoramiento de la crisis y la confusión en los públicos se volvió a acercar la marca *Pronto* a su marca paraguas, *Gancia*, “para darle el aval alcohólico al producto.”<sup>25</sup> Además, se discontinuó *Next*, ya que según Alcedo “no estaba muy comunicado desde el sabor con *Gancia*.” El *pack*; volvió a tener más presencia de *Gancia*, para darle aval y prestigio. La estrategia de comunicación dio un giro, centrándose tanto en las comunicaciones de los orígenes como en la situación que se vivía en el país. A continuación se describirán con mayor profundidad los cambios en las estrategias de comunicación y marketing que llevaron a la campaña “Alegría”, “Ritmo” y “Mujer”.

<sup>22</sup> Alcedo. Entrevista completa en el Anexo 2

<sup>23</sup> [http://www.portalpublicitario.com/CAMPANAS/grafiteca/ver\\_imagen.asp?id=248](http://www.portalpublicitario.com/CAMPANAS/grafiteca/ver_imagen.asp?id=248) (Acceso 04/04)

<sup>24</sup> [http://www.portalpublicitario.com/CAMPANAS/grafiteca/ver\\_imagen.asp?id=247](http://www.portalpublicitario.com/CAMPANAS/grafiteca/ver_imagen.asp?id=247) (Acceso 04/04)

<sup>25</sup> Alcedo. Entrevista completa en el Anexo 2

### **6.3 Reacciones ante la crisis**

Con el correr del año 2001 la crisis se agudizaba y las comunicaciones de *Pronto* perdían eficacia. Dos situaciones llevaron a la vuelta a los orígenes: la crisis de la estrategia marcara de *Pronto* y la crisis contextual agudizada.

#### **6.3.1 Crisis de la estrategia marcara**

Los discursos de *Pronto* (tanto desde el envase como las comunicaciones televisivas) dejaban a la marca muy disminuida. Las comunicaciones y los cambios frecuentes en el *packaging* alejaban el foco del producto, que al no recibir atención perdía su aval alcohólico. Alcedo explica que “(se está) vendiendo un producto que es alcohólico, y a la gente le interesa el *packaging* siempre y cuando sea un producto alcohólico.” Al desplazar el concepto de diversión al mismo producto, los consumidores comenzaban a perderse dentro de las acciones de marketing, y la confianza en la marca se debilitaba. Las comunicaciones televisivas, que tenían cada vez más a una diversión más verbal dirigida a jóvenes, excluían a una gran cantidad de consumidores mayores, que no entendían la jerga joven.

#### **6.3.2 Crisis contextual**

Con la intensificación de la crisis, el gasto en primeras marcas y productos *premium* de todo tipo cayó de manera estrepitosa. Los consumidores ya no tenían la misma capacidad de desembolso y los precios de las cervezas aumentaron. Desde las comunicaciones televisivas, las publicidades con alto contenido de diversión y fiesta no eran aceptadas por un público que estaba muy golpeado y deprimido: se generaban frenos a las motivaciones presentadas por las comunicaciones de la marca ya que los consumidores sentían pudor de hacer compras que podrían llegar a considerarse superfluas o asociadas con la diversión en un momento de crisis aguda.

#### **6.3.3 Reacciones**

Las acciones tomadas por *Pronto* fueron a causa de estas dos situaciones. Para volver a centrar la atención del público en el producto, se buscó volver a los orígenes de *Pronto*,

avalando el contenido alcohólico con la presencia nuevamente fuerte de la marca paraguas en el *pack* y dejando en segundo lugar el diseño del envase para realzar nuevamente la marca y el producto. Desde el precio se realizaron aumentos que en promedio resultaron menores a los aumentos de las cervezas. La respuesta desde las comunicaciones televisivas fue la última campaña de *Pronto*: una campaña que volviera a los orígenes de *Pronto* pero con un reconocimiento de la crisis reinante. Alcedo explica: “a aquella diversión de los orígenes de *Pronto* nosotros sentíamos que debíamos darle un sentido, un pequeño mensaje en medio de una crisis, una crisis de valores donde la gente estaba comprometida con los problemas de la actualidad.”<sup>26</sup>

#### 6.4 Las campañas de los competidores

Para el análisis de las empresas competidoras se toma como ejemplo una cerveza *premium* en envase individual (*Heineken*) y una bebida alcohólica de baja graduación en envase individual, *Dr. Lemon*.

##### 6.4.1 Heineken

“Pensá en verde. Pensá en fiesta. Ganá y viajá a vivir la fiesta en el fin del mundo.”

“Hoy más que nunca, *Heineken* te sigue premiando.”

**Figura 6.4:** Afiche *Heineken*. 2002. Fuente: [www.heineken.com.ar](http://www.heineken.com.ar) (Acceso 02/04)

Durante el año 2002 *Heineken* continuó comunicando tematizando la fiesta y la noche, acompañando con acciones promocionales como una de las formas de gratificación a sus

<sup>26</sup> Alcedo. Entrevista completa en el Anexo 2

consumidores a pesar de la crisis (figura 6.4). La figura 6.4 muestra cómo la comunicación enfatiza la fiesta de noche y el producto, manteniendo la tradicional frase “Pensá en verde” que había estado acompañando sus comunicaciones anteriores.

#### 6.4.2 Dr. Lemon



**Figura 6.5:** Imágenes de una publicidad de televisión típica de Dr. Lemon.

Fuente: [www.portalpublicitario.com](http://www.portalpublicitario.com) (Acceso 04/04)

Históricamente *Dr. Lemon* seguía una línea comunicativa similar a la de la campaña “Grandes luchas” de *Pronto* (ver punto 6.2). Las publicidades utilizaban el humor y la ironía para generar un pacto de diversión y complicidad con los consumidores. En el ejemplo de la figura 6.5, se imitaba el estilo de publicidad y de locución de los años ’50 en Estados Unidos para promocionar la marca. La mayoría de las comunicaciones de la marca siguieron este estilo con relativo éxito durante los años ’90. Sin embargo, a lo largo de su historia generó pocas publicidades en televisión en comparación con *Pronto* y *Heineken*. Durante el período mencionado *Dr. Lemon* no realizó ninguna publicidad gráfica ni para televisión. Dado el clima de diversión de la marca y la presencia fuerte de la cultura norteamericana en las comunicaciones históricas, se infiere que se decidió no comunicar para no generar rechazo o distancia por parte de los consumidores.

#### 6.5 El resultado: Campaña “Alegría”, “Ritmo” y “Mujer”

“Entonces, el punto era que, diversión sólo porque me quiero divertir, sin importarme los problemas... la gente iba a decir: “¿Qué?” Era un mensaje demasiado frívolo. Entonces dijimos: ‘Hay una manera de divertirse, sin perder los valores’.”

Alejandro Alcedo<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Alcedo. Entrevista completa en el Anexo 2

### 6.5.1 Televisión

Las tres piezas más largas de televisión de la campaña siguen un mismo formato. Se exhiben escenas diurnas en calles de Brasil, colmadas de gente que baila en las calles. Distintos oradores hablan en portugués y aparece la traducción al español subtitulada. A veces se los ve en pantalla, a veces solamente se les escucha la voz. Durante las piezas se escucha el tema musical histórico de *Pronto*, interpretado en una manera más casera (es decir: la musicalización es menos sofisticada, produciendo un efecto de música más natural) más callejera y espontánea, como la tocarían músicos de *scolas do samba*. En las figuras 6.6 y 6.7 se puede ver el formato visual de las piezas.



**Figura 6.6:** “Mujer”. Fuente: [www.bohmcine.com](http://www.bohmcine.com) (Acceso 11/03)



**Figura 6.7:** “Alegría”. Fuente: [www.bohmcine.com](http://www.bohmcine.com) (Acceso 11/03)

- Primer pieza: “Alegría”

*“Todo es alegría – nadie vive sin música.  
 Quien no tiene alegría no tiene felicidad, no tiene paz.  
 Ser feliz es poder hacer a otros felices.  
 Para mí alegría significa eso.”*

La pieza comienza con un primer plano de las botellas azules de *Pronto Shake*, y el título: “Alegría” (figura 6.8). Comienza a hablar un hombre mayor (figura 6.9). Está parado en una calle en Brasil, un día soleado. Se muestran escenas de músicos tocando tambores, y gente percutiendo sobre botellas de *Pronto Shake* y vasos de vidrio. Se muestran planos de

un grupo de trompetistas tocando en un balcón el tema musical, mientras un grupo grande de gente baila en la calle debajo de ellos. Cambia la escena a una señora que pasa a ser la oradora y luego a dos hombres bailando *capoeira*. Uno de ellos comienza a hacer malabares con tres botellas de *Pronto Shake* (figura 6.10) y la escena vuelve al grupo de gente bailando. Continúa hablando el primer hombre mientras la gente baila y se refresca sacando botellas de pronto de un gran contenedor con hielo. Al terminar el texto, aparece la pantalla de cierre.



**Figura 6.8:** “Alegría”. Fuente: [www.bohmcine.com](http://www.bohmcine.com) (Acceso 11/03)



**Figura 6.9:** “Alegría”. Fuente: [www.bohmcine.com](http://www.bohmcine.com) (Acceso 11/03)



**Figura 6.10:** “Alegría”. Fuente: [www.bohmcine.com](http://www.bohmcine.com) (Acceso 11/03)

- Segunda pieza: “Mujer”

*“La mujer es la cosa más linda que pudo ser hecha.  
Belleza, su nombre es mujer.*

*La mujer es lo mejor que Dios puso en el mundo.  
Las mujeres son lindas, cariñosas... y... muy fogosas.*

*La mujer siempre es una caja de sorpresas.  
Siempre tiene un as bajo la manga.”*

La pieza comienza de la misma forma que la pieza anterior, con un primer plano de las botellas azules de *Pronto Shake*, y el título: “Mujer”. Se puede ver una escena de ciudad. El mismo hombre de la pieza anterior toca la guitarra y comienza a hablar, mientras bailan dos mujeres en un balcón. Habla otro hombre más joven en una escena interior (figura 6.11). Comienza el tema musical de *Pronto* y se ve gente joven bailando en la calle (figura 6.12), tomando *Pronto* del contenedor con hielo (figura 6.13). Aparece la escena de cierre al igual que en la pieza anterior.



**Figura 6.11:** “Mujer”. Fuente: [www.bohmcine.com](http://www.bohmcine.com) (Acceso 11/03)



**Figura 6.12:** “Mujer”. Fuente: [www.bohmcine.com](http://www.bohmcine.com) (Acceso 11/03)



**Figura 6.13:** “Mujer”. Fuente: [www.bohmcine.com](http://www.bohmcine.com) (Acceso 11/03)

- Tercer pieza: “Ritmo”

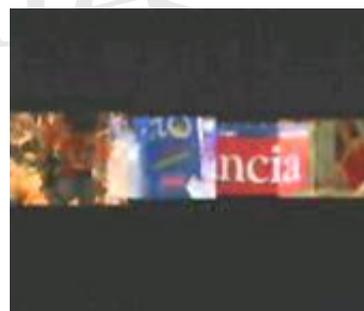
*“La vida está aquí, en el ritmo.*

*Cuando comienzo a bailar, entro en órbita.”*

“Ritmo comienza de la misma forma que las otras dos piezas. Luego comienza a hablar un hombre que percute sobre una caja de fósforos. Una mano comienza a percutir sobre una botella de Pronto Shake y el ritmo comienza a formarse, hasta llegar la escena a un grupo de mujeres marchando por la calle tocando tambores. La misma mujer de la pieza anterior (figura 6.14) habla sobre el baile y se exhiben imágenes de ella bailando. Comienzan las escenas de la multitud bailando en la calle, con imágenes de los distintos oradores para terminar en la escena de cierre común a todas las piezas (figura 6.15).



**Figura 6.14:** “Ritmo”. Fuente: [www.bohmcine.com](http://www.bohmcine.com) (Acceso 11/03)



**Figura 6.15:** “Ritmo”. Fuente: [www.bohmcine.com](http://www.bohmcine.com) (Acceso 11/03)

Además de las tres piezas largas, se presentaron dos testimoniales cortos de dos de las personas entrevistadas para realizar la campaña. En primer lugar Nilda, la mujer de la figura 6.14, coreógrafa de la *scola do samba Mocidade Padre Miguel*, que canta sola<sup>28</sup>. En

<sup>28</sup> La letra de la canción cantada: “Soñar no cuesta nada, mi sueño es tan real, me sumergí en esa magia, es todo lo que quería para este carnaval”

segundo lugar Jurandir, músico de la *scola do samba Mangueira*, que habla con sus amigos<sup>29</sup>.

Dado el gran parecido entre las piezas de la campaña, el análisis de los rasgos retóricos, temáticos y enunciativos de las piezas se realizará como un conjunto, sin discriminar entre ellas a menos que esto sea necesario en alguno de los casos.

### 6.5.2 El contenido: Los temas de la campaña

En todas las piezas de la campaña se presenta un escenario particular, caracterizado principalmente por la tematización de la diversidad, la calle como espacio para la escena, la fiesta popular, la mujer alegre y sensual, los valores de la alegría y el entusiasmo.

El paso a lo masivo y la fiesta popular para Pronto fue un cambio central. Las comunicaciones anteriores en las cuales se tematizaba la fiesta se referían a una fiesta exclusiva en la cual se presentaban hombres y mujeres que parecían modelos de pasarela, vestidos a la moda y perteneciente a niveles socio-económicos altos. En las piezas de la última campaña se mantiene el clima y el tono festivo tradicional de *Pronto* pero los motivos son diferentes. Se encuentran en ellas personas que de distintas edades, vestidos de una forma más casual, personajes que no necesariamente eran modelos: “Todos los modelos son naturales, muchos tomados de la calle que aparecieron y se tomaron.”<sup>30</sup> Según Alcedo, las personas que hablan y transmiten su mensaje “son tipos que tienen un poder adquisitivo bajo, son pobres, y que han vivido crisis jodidas y no tienen un mango, pero no por eso han perdido la alegría.”<sup>31</sup> El escenario también es distinto. En las campañas anteriores las fiestas sucedían en barcos, en casas imponentes o en lugares que apuntaban a la exclusividad, mientras que en la campaña en cuestión la fiesta es en la calle, que es un escenario mucho más inclusivo. En esta última campaña se vuelve a la escena diurna como en las primeras comunicaciones de *Pronto*. La escena callejera y vuelta al escenario diurno implican una fiesta más espontánea, más amplia, en la cual los personajes se reúnen libremente y se divierten sin tener que invertir dinero.

---

<sup>29</sup> Las palabras de Jurandir: “Alegría es cantar, música para los amigos. Disfrutar las noches de samba.”

<sup>30</sup> Alcedo. Entrevista completa en el Anexo 2.

<sup>31</sup> Alcedo. Entrevista completa en el Anexo 2.

Los encargados de la campaña fueron a buscar las cosas que más valoraban los músicos de *scolas do samba* sobre lo que consideraban importante en la vida. Los temas resultantes fueron la mujer, la alegría y el ritmo. “Es decir que hay otras cosas más allá de la crisis material que se vivía en el país, y que esas cosas valen.”<sup>32</sup> La alegría y el ritmo (o la música) se resaltaron como valores para no perder la felicidad y la paz. Los músicos hablaban sobre la belleza, el misterio y la fuerza de la mujer.

“(…) Tenía que ver con disfrutar el momento con una mujer, apreciar la belleza de una mujer, saber disfrutar su canto, su baile, su mirada, el halo que tiene que ver con la mujer. Sin siquiera hablar de qué tipo de mujer”<sup>33</sup>.

Según Alcedo, la mujer siempre había sido un tema importante en sus comunicaciones, ya que se explotaba su parte sexual. En la campaña en cuestión se rescata a las mujeres que no son modelos. Se habla del hombre y la mujer compartiendo una forma sana de divertirse, sin dejar de explotar la parte sexual de la mujer. Ese es un motivo recurrente en la campaña, exagerado por la forma brasileña de bailar. Las palabras de los músicos son un homenaje a lo que representa la mujer para ellos: la belleza, el misterio, la sorpresa, la fuerza, la sensualidad.

### 6.5.3 La forma: Aspectos retóricos

Las piezas son testimoniales: intercalan un formato de reportaje o documental con imágenes de hombres y mujeres que disfrutaban bailando y tomando *Pronto*. Los subtítulos y las bandas negras por sobre y debajo de las imágenes de los músicos hablando directamente a la cámara construyen el efecto de entrevista, intercalándose esta con las imágenes baile callejero. Las imágenes de la calle se filman desde dentro, como si la persona que observa la pieza fuese parte de la fiesta.

En sus “diez grandes caminos creativos”, Bassat explica que en un testimonial se presenta generalmente a personas que como usuarios de un producto y remarcan sus ventajas. Cuando la persona es una persona corriente, consigue llegar a un segmento objetivo que se ve reflejado y provoca una actitud racional en el espectador. La persona puede ser un

---

<sup>32</sup> Alcedo. Entrevista completa en el Anexo 2.

<sup>33</sup> Alcedo. Entrevista completa en el Anexo 2.

experto, que incremente la confianza y se dirija al consumidor por el argumento de autoridad. Finalmente, si la persona es famosa, lo que se busca es que se identifique la imagen del producto con la suya y arrastre la identidad de sus seguidores. En el caso de *Pronto* los oradores (de edad avanzada) eran personas corrientes, “expertos sobre la vida” que presentan ideas sobre las cosas importantes, creando un sentimiento de “lección de vida” que además ampliaba el espectro de edades de los destinatarios del mensaje.

El ritmo de las imágenes sigue el ritmo del tema musical histórico de *Pronto*. Es muy importante el clima festivo que genera el uso del tema musical histórico, agregándole espontaneidad e incluyéndolo dentro de las imágenes al crearlo los personajes con instrumentos de lo más diversos, incluyendo las botellas de *Pronto*, que pasan a ser instrumento de la fiesta, literalmente.

Según Alcedo, Brasil era el lugar indicado para filmar la campaña ya que los brasileños “se divierten en la calle, no buscan esa cosa social para divertirse como la nuestra, es una cosa totalmente natural”<sup>34</sup>. El escenario más común es el de una tradicional calle de adoquines brasileña, diurno y soleado. Los espacios en la mayoría de las escenas son amplios, luminosos y abiertos. En algunos casos los espacios son interiores: Cuando los músicos hablan a la cámara. Generalmente son imágenes de comedores o cocinas luminosas. La tipografía presente en la toma de apertura es muy similar a la de la marca *Pronto*, divertida y desalineada. Los colores dominantes son los colores calientes, en la gama de los ocre y los marrones. Existen colores fuertes en la vestimenta de las personas que bailan. El azul es casi exclusivo de las botellas de *Pronto*, un fuerte contraste entre ese color frío y los colores cálidos que lo rodean, que resaltan la presencia de las botellas en las escenas.

El *pack* presentado en los comerciales era el de la botella azul de *Pronto Shake*, sin hacer referencia a ningún otro producto de la línea. Esto enfocaba la atención en un tipo de botella (fuerte contraste con la variedad y variabilidad de los diseños de *pack* por el cual había pasado el producto) y adueñaba a la marca del color azul en todas las piezas. El uso de la lata de aluminio como *pack* en ese momento hubiera chocado con la fiesta sin dinero planteada por la comunicación, ya que con la devaluación el precio de las latas de aluminio había aumentado mucho.

En cuanto a los medios utilizados, únicamente se realizaron comerciales en televisión, lo cual acotó la visibilidad de la marca al período en el cual se transmitieron las piezas. Sin embargo, el medio televisivo tiene gran capacidad de brindar información rápidamente asimilable y de comunicar a amplios sectores de la población. Al ser un producto *premium*, tal vez hubiera sido de utilidad la agregado de técnicas de marketing directo o a través de medios más selectivos.

#### 6.5.4 *El pacto: Enunciaciones*

Se genera en esta campaña un pacto de cercanía entre los dadores del mensaje, los distintos oradores de la campaña, y los destinatarios, una persona golpeada por una crisis material y de valores (no conceptualmente). Se intenta rescatar la alegría y el sentimiento festivo a pesar de los malos tiempos, una relación entre las personas, la fiesta espontánea y masiva con la marca y los productos de *Pronto*. El pacto resulta entonces afectivo y pasional además de ser de cercanía, por la forma en la cual se dirigen los oradores a los destinatarios del mensaje, por el baile en las calles y el tipo de fiesta inclusiva que se presenta, incluyendo al enunciatario en el lugar de la publicidad. El espectro de edades, la vestimenta y el aspecto físico de los oradores y de las personas que bailan reduce los frenos que se presentaban en los consumidores al ver las publicidades anteriores de *Pronto*, en especial las de “Grandes Luchas”.

En las piezas cortas se genera un pacto de mayor intimidad con el destinatario del mensaje. Los personajes hablan o cantan en un primer plano ante la cámara, en espacios interiores, dándole mucha más importancia a lo que están diciendo y generando una relación de arrimo mucho mayor.

En todas las piezas, el producto es protagonista en la fiesta, forma parte de la diversión y es instrumento de esta, casi un elemento indispensable. La marca se presenta como acompañante de la gente que lleva fiesta en el corazón, más allá de ser el instrumento de esta fiesta.

La presencia de la marca paraguas en el cierre de tanto las piezas largas como las cortas liga a *Pronto* con una marca fuerte que le da el aval alcohólico al cual se refería Alcedo

---

<sup>34</sup> Alcedo. Entrevista completa en el Anexo 2.

anteriormente, permitiendo un regreso al pacto que tenía la marca originalmente. *Gancia*, la marca mayor y confiable, garantizaba a *Pronto*, una marca menor y disminuida, ante el público.

#### 6.5.5 Contraste con las campañas competidoras

Históricamente, el nivel de competitividad entre los discursos de los distintos competidores había sido alto. Todos buscaban asociarse con la fiesta o la diversión, y en el momento de la crisis se vieron en un lugar muy difícil al tener un pacto histórico de diversión en un momento en el cual nadie pensaba en divertirse. Algunas de las empresas, como el caso de *Heineken*, mantuvieron el estilo de sus comunicaciones y sus promociones de marketing, dejando en segundo plano las referencias al momento de crisis. De esta forma mantuvieron su pacto histórico, pero no lograron quebrar la forma ni el contenido de sus publicidades, y por lo tanto generaron poca recordación en el público. Tampoco lograron la aceptación de las comunicaciones al hacer oídos sordos al momento de ruptura en el cual se encontraban.

Las marcas que decidieron no comunicar, como *Dr. Lemon*, supieron identificar el momento de crisis y la discrepancia entre esto y su pacto histórico, pero no pudieron solucionar esta discrepancia y no estuvieron presentes durante un momento socialmente muy duro.

*Pronto* supo identificar el momento de crisis y la discrepancia con su pacto, pero halló una manera de mantenerse dentro de los límites que le imponía este con su audiencia sin dejar en segundo plano el momento de crisis. Es más, comprendió el momento de crisis y lo hizo suyo comunicando sobre la crisis social y material apelando a “las cosas importantes de la vida”. Pudieron identificar una forma de diversión y de fiesta que no requería de un momento económico o social favorable, y encontrar las razones por las cuales no se los requería. Estos personajes ya tenían las cosas que consideraban importantes y podían divertirse y pasar un buen rato a pesar de los tiempos adversos. Las cosas que consideraban importantes incluían a un actor muy importante en la Argentina del 2002: La mujer.

La ubicación de la campaña en Brasil tiene lecturas diferentes. Por un lado, los personajes brasileños se podían considerar muy cercanos y conocidos para los argentinos, y que funcionaban de ejemplo para ellos en ese momento: Los brasileros son gente respetada por

los argentinos en su calidad de amantes de la fiesta y la diversión, que habían pasado por crisis sociales y económicas tan graves como las de la Argentina sin perder la alegría. Por otro lado, la rivalidad conocida entre argentinos y brasileños podía generar un efecto adverso en los espectadores, ya que parecía que un momento de crisis aguda en el país la marca miraba hacia fuera y comunicaba desde Brasil ignorando la situación argentina.

A pesar de esto, Pronto logró a través de la campaña quebrar tanto el contenido como la forma de sus comunicaciones sin romper con su pacto histórico, generando mayor aceptación por parte del público más joven, y un grado un tanto menor de aceptación por el público mayor.

#### 6.5.6 Conclusiones:

El objetivo comunicacional de la campaña era el rescatar la necesidad por la diversión en los momentos de crisis, rescatando una forma de divertirse sin perder los valores. Se intentaba justificar, en cierto punto, el consumo de un producto *premium* orientado a la fiesta en un momento de crisis. El proceso de generar una proposición básica fue fuera de lo común: se buscó un dador del mensaje, y se fue a buscar el mensaje sin siquiera orientar la búsqueda. La proposición básica que se obtuvo fue que las cosas importantes de la vida eran la mujer, la alegría y el ritmo, y que uno podía divertirse espontáneamente, en una forma sana a pesar de los problemas económicos y sociales. La formulación creativa dio forma a un comercial testimonial en forma de documental, en el cual se presentaban los comentarios de personas que habían pasado por severas crisis y no perdían la alegría y las ganas de divertirse. Los códigos utilizados fueron un tanto difíciles, ya que la presentación de los mensajes en portugués obligaba a los espectadores a leer para entender el mensaje, apartando además la atención de las imágenes.

La identidad de marca de Pronto tenía un fuerte contenido de fiesta exclusiva y diversión joven: se presentaba a la marca como un instrumento para la diversión. En el momento de crisis, para no apartarse del pacto histórico y no obviar la crisis, se generó un mensaje de fiesta a pesar de la crisis, que permitió mantener una imagen de fiesta pero mucho más inclusiva que la anterior, y una diversión para un espectro de edades mucho más amplio.

Para aumentar su credibilidad la marca volvió a apoyarse sobre su marca paraguas, recobrando su aval alcohólico y su personalidad al volver a un diseño de envase tradicional invariable.



Universidad de  
**San Andrés**

## 7. CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES

Frente a una situación de ruptura, las empresas quedaban posicionadas en la mente del consumidor según dos dimensiones que se presentan en la figura 7.1. En primer lugar, la imagen de la empresa podía inclinarse hacia el aval, un vínculo más distante, o hacia el compromiso, que implicaba un vínculo más cercano a las exigencias y reclamos de los consumidores. La segunda dimensión presentaba el tipo de pacto que comunicaba la empresa: orientado a lo concreto y racional (basado en la conveniencia) o hacia un pacto simbólico, más emotivo..

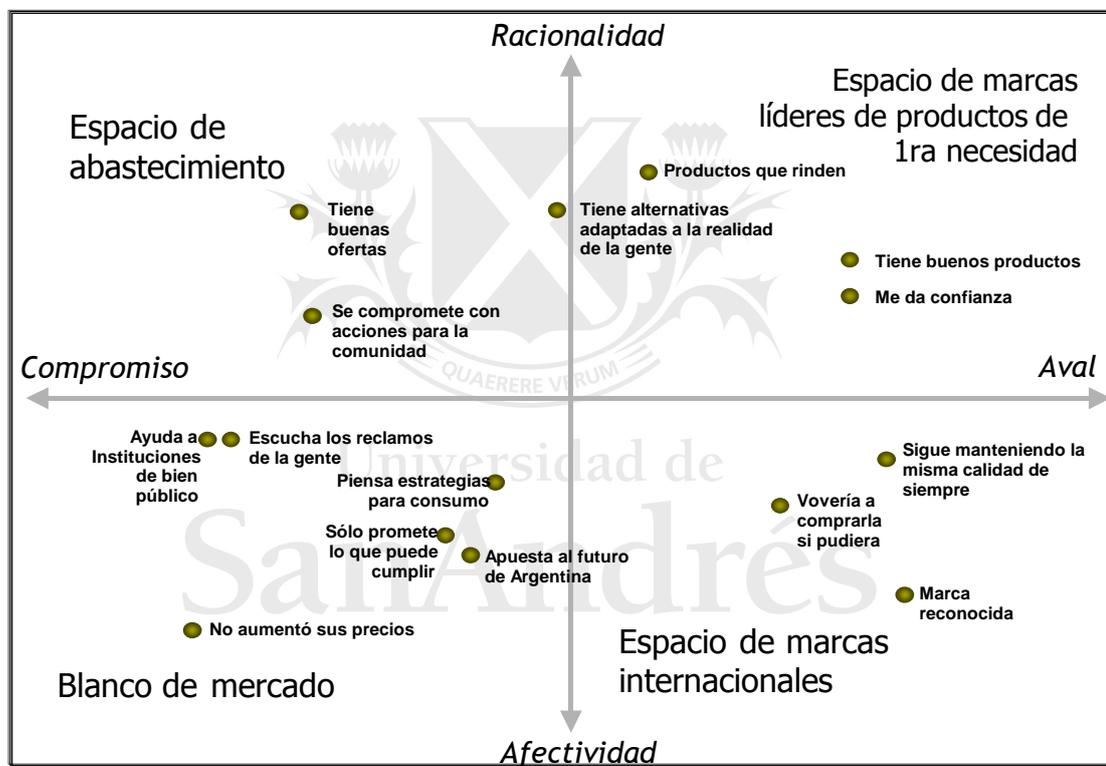


Figura 7.1: Mapping. Fuente: Moiguer & Asociados, 2002b

Dentro de este esquema, el blanco de mercado al cual apuntaban tanto *Disco* como *Pronto* era el cuadrante de compromiso y el pacto emotivo y simbólico. En cada caso se utilizaron medios para la consecución de esta imagen de marca: cambios en el tipo de persuasión, en las motivaciones y los frenos generados, en los códigos utilizados, en los temas de las comunicaciones, en su forma y en el pacto que generaban. A partir de las acciones que se realizaron para las campañas resultantes se pueden aislar los factores de aceptación de las campañas presentadas durante la crisis. Estos son:

*Reconocer la situación de crisis:* Como ya se ha mencionado, durante una crisis se genera un proceso de descrédito de los signos y de los valores instituidos, y se altera el intercambio de estos entre las empresas y los consumidores. Las marcas que no tomaban en cuenta el momento por el cual pasaban sus consumidores eran rechazadas rotundamente: la ostentación, la fiesta y el humor eran recursos poco apropiados para comunicaciones en este contexto. **Las audiencias esperaban encontrar un poco de empatía** por parte de las empresas: representaban a “un ciudadano-consumidor abandonado, desesperado para que den cuenta de él.” (Moiguer & Asociados, 2002b)

*El pacto:* Ante una audiencia escéptica, las empresas tenían que reconstruir la confianza del público y avalar sus promesas. Para lograrlo, las empresas debían **mantener el pacto histórico de la marca**, no desecharlo por un pacto momentáneamente más conveniente. Sus acciones debían estar asentadas en los márgenes de credibilidad que les aseguraba la memoria de los consumidores: la imagen histórica de la marca. Sin embargo, las empresas que históricamente tenían un pacto racional o una imagen de marca festiva (como los casos de estudio) se veían en una posición complicada ya que debían mantener un pacto que no era compatible con el contexto. Para acercarse a sus consumidores, debían **lograr un pacto de cercanía** que no deje de lado el pacto anterior. Esto podía lograrse poniendo al emisor en una posición más simétrica respecto de sus consumidores, planteando un nuevo pacto que justificara con razones emocionales el pacto y la identidad históricos (como el caso de *Disco*) o que revalorizara la identidad histórica de la marca en el contexto de crisis (el caso *Pronto*).

*Uso de persuasión emotiva: Temas y retórica.* Para lograr un vínculo cercano y más simétrico, las comunicaciones debían apelar a la emoción más que a la practicidad o complicidad con las audiencias. **Los aspectos temáticos debían contribuir al desarrollo de un vínculo emotivo con la audiencia**, de modo que la exaltación de valores cercanos a los sentimientos más queridos de las personas más allá de las penurias o las carencias vividas generaban aceptación en el público. Temas como la belleza, la fuerza y el misterio de la mujer, la alegría, la música, los hijos, los padres, la familia y la evocación de una historia conjunta generaban un vínculo que igualaba a las marcas con las personas, dotándolas de sentimientos y de personalidad. **La retórica del mensaje debía llevar a los espectadores en la misma dirección:** colores cálidos, música que genere significados (podía reforzar el tema de la campaña como en el caso de *Disco* o reforzar la historia

compartida con la marca como en el caso de *Pronto*), presentación de la marca acompañando a los personajes de la comunicación, el uso de escenas diurnas y la luz natural, el uso del cuerpo natural, no estetizado. El formato de las filmaciones merece una mención especial, ya que generaba un efecto especial sobre los espectadores. En el caso de *Disco*, el formato *Super 8* posicionaba a la marca como un integrante más de la familia y exaltaba la historia compartida con los clientes. En el caso de *Pronto*, el formato de testimonial y la espontaneidad de la fiesta callejera acercaban al espectador a la escena y lo incluían dentro de una fiesta especial, natural, íntima pero inclusiva.

*Mujer*: La crisis encontró a una mujer más preparada y fuerte, que asumía un rol protagónico y comenzaba a ocupar nuevos y múltiples espacios. Como **actor principal dentro del marco contextual**, tematizar a la mujer generaba aceptación entre las mujeres que se sentían reconocidas en sus esfuerzos y entre los hombres que reconocían a sus mujeres en los personajes creados.

*No sólo palabras*: Para convencer más allá de las palabras, las empresas debían **mostrar que se esforzaban por proteger y ayudar a sus consumidores**. Las políticas de control de precios ayudaban a hacer visible el esfuerzo. El aumento menos que proporcional de *Pronto* respecto de los precios de sus competidores (cervezas) respondía a esta necesidad (se resignaron ganancias al mantener estables los precios), pero no fue comunicada en un momento en el cual la capacidad de análisis de los consumidores respecto de aumentos de precios era muy limitada dada la gran variabilidad de estos en todos los productos y servicios. Las acciones solidarias hechas por parte de las empresas generaban una imagen de compromiso con el contexto y humanizaban más a las empresas. En el caso de *Disco*, las acciones generadas a partir de la revista *Entrecasa* permitían a los clientes participar en una acción solidaria.

*Responsabilidades*: **Los consumidores esperaban que las grandes instituciones privadas llenaran los vacíos** por otras instituciones cuyas imágenes fueron derrumbadas por la crisis, como el caso de las instituciones públicas. La no-asunción de las responsabilidades que implicaba llenar este vacío por parte de las empresas generaba gran rechazo en las audiencias. Un claro ejemplo es la comunicación presentada por la Cámara Argentina de Supermercados (figura 5.4). Respecto de sus responsabilidades, *Disco* mantuvo sus promesas y sus promociones tradicionales (como el *Ofertón* y el *2x1*), no

prometiéndolo más de lo que habían prometido siempre y manteniendo su credibilidad. *Pronto* no se veía tan afectada por este reclamo al ser una marca “chica”, no relacionada con la alimentación y la responsabilidad.

*La tematización de lo local.* La sobre explotación de las comunicaciones que exaltaban el patriotismo y utilizaban al país como tema central generó una falta de recordación y diferenciación entre las marcas que utilizaron este recurso. Esto se debía principalmente a que los discursos presentados eran demasiado similares y por lo tanto competían demasiados actores por poseer el mismo concepto en la mente del consumidor. **Las marcas cuyos pactos históricos chocaban o ni siquiera trataban a la Argentina como tema fueron tildadas en su mayoría como oportunistas** que se aprovechaban de la coyuntura para promocionarse. En el caso de *Disco*, utilizaron el tema de la Argentina pero en un segundo plano, como calificativo de la mujer y no como tema patriótico en sí mismo, apelando a la emoción al apoyarse en una frase común que no generaba la impresión de falso nacionalismo. *Pronto* decidió hacer su comunicación en Brasil, lo cual generó lecturas diferentes en las audiencias pero pudo transmitir a los brasileños como “ejemplo a seguir” dentro de su segmento objetivo (jóvenes consumidores de marcas *premium*) sin generar lecturas adversas.

En un contexto de crisis económica y social como la que experimentó la Argentina entre diciembre de 2001 y diciembre de 2002 las audiencias presentan rasgos muy particulares que deben ser tomados en cuenta por las empresas a la hora de decidir si comunicar o no. La decisión de no comunicar en un momento de crisis significa la ausencia de la marca en momentos difíciles para las audiencias. Sin embargo, comunicar no siempre es la mejor opción. A pesar de los beneficios que conlleva apuntar a un posicionamiento en el cuadrante de cercanía y emotividad, se deben tener en cuenta factores referentes a diversas cuestiones: las características de las audiencias (actores principales, reacciones ante distintos mensajes), el contexto, el posicionamiento actual y las posibilidades de pasar legítimamente a un posicionamiento más favorable para la marca, el pacto histórico, las posibilidades que presenta la imagen de la marca y de la industria en la cual se encuentra, las comunicaciones y posicionamientos de los competidores y la dirección en la cual apuntan las acciones de comunicación en general. A partir de una comprensión profunda de estos asuntos se podrá llevar a cabo una campaña que sea pregnante y genere aceptación en el público.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

---

- Abut, C. *Comunicación en tiempos de crisis: el caso de los Bancos en Argentina (2001-2002)*. Tesis de Licenciatura de la Universidad de San Andrés. Buenos Aires. 2003.
- Bassat, L. *El Libro Rojo de La Publicidad*. Folio. Barcelona. 1995.
- Calvi, P. “Perfil del consumidor: el modelo 2003”. Clarín. 19/01/2003. Buenos Aires
- Cavalli, E. “El bolsillo marca el ritmo”. Mercado Digital. [www.mercado.com.ar](http://www.mercado.com.ar) (Acceso 11/03)
- Carlsson, C. “Argentina’s agony”. *Campaign*. N° 25. 6/28/2002. Gran Bretaña.
- Costa, J. *Imagen corporativa en el siglo XXI*. La Crujía Ediciones. Buenos Aires. 2001.
- Demaria, C. “La credibilità e la fiducia nella gestione delle crisi” en Grandia, Roberto (editor). *Semiotica al marketing*. Franco Agelli. Milano. 1994.
- Diccionario Kapelusz de la lengua española*. Kapelusz S.A. Buenos Aires. 1979.
- Dvoskin, R. y Minvielle, L. *Disco y Revista Entrecasa: Construyendo Marca en Tiempos de Crisis*. CEDES, UdeSA UTDT. Buenos Aires. 2003.
- González Herrero, A. *Marketing preventivo: La comunicación de crisis en la empresa*. Bosh. 1998. Barcelona. En Abut, C. *Comunicación en tiempos de crisis: el caso de los Bancos en Argentina (2001-2002)*. Tesis de Licenciatura de la Universidad de San Andrés. Buenos Aires. 2003.
- Gonzalez Manent, J. *Publicidad: una lectura crítica*. Paulinas. Buenos Aires. 1995
- Miglierini, J. “Advertising turns to patriotism to make the sale” Buenos Aires Herald. 15/09/2003. Buenos Aires.
- Moiguer & Asociados. *Evaluación de alternativas de Campaña. Vínculo Disco-Usuaría. Nuevo Relacionamiento* [presentación]. Buenos Aires. 2001.
- Moiguer & Asociados (2002a). *Compilado comunicación* [presentación]. Buenos Aires. 2002.
- Moiguer & Asociados (2002b). *Comunidad* [presentación]. BrandLab. Buenos Aires. 2002.
- Oliveto, G. *No son extraterrestres (aunque a veces lo parezcan)*. Atlántida. Buenos Aires. 2002.
- Petracco, F. “Pronto y Grey Interactive apuestan a Yeyeye”. En <http://www.mazalan.com/cgi-bin/Noticias/Noticias.cgi?acc=seeItem&id=10579>. (Acceso 04/04)
- Quinteros, C. *Estrategias de marcas y posicionamiento*. En <http://www.monografiass.com/monografiass/EppyFyEpFuvHUfeJOH.php>. (Acceso 01/04)

- Ries, A. *Las leyes vencedoras del marketing* [videograbación]. Gestión. Buenos Aires. 1996.
- Rodríguez, S. *Creatividad en Marketing Directo*. Deusto. Bilbao. 1997.
- Romero Victorica, P. *Marketing. Planeamiento estratégico* [presentación]. Disco. Buenos Aires. 2002.
- Sánchez Guzmán, J.R.. *Teoría de la Publicidad*. Tecnos. Madrid. 1993.
- Schultz, D., Tannembaum, S. Y Lauterboris, R. *Comunicaciones de marketing integradas*. Gránica. Buenos Aires. 1993.
- Segre, C. *Principios de análisis del texto literario*. Crítica. Barcelona. 1985.
- Semprini, A. *El marketing de la marca. Una aproximación semiótica*. Paidós. Barcelona. 1995.
- Soto, M. “Nuevas pautas de consumo.” *Cuaderno del CEAgro N 4*. Buenos Aires. 2003.
- Steimberg, O. *Semiótica de los medios masivos*. Atuel. Buenos Aires. 1998.
- Verón, E. “La Publicidad: Máscaras y Espejos” En [http://www.lasbibliotecas.net/librosgratis/t\\_z.htm](http://www.lasbibliotecas.net/librosgratis/t_z.htm) (Acceso 05/04)
- Weil, P. *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión* Paidós. Barcelona. 1992.
- Wilenski, A. en Calvi, P. “Perfil del consumidor: el modelo 2003”. Clarín 19/01/2003. Buenos Aires

### **Páginas en internet**

- Asociación Argentina de Agencias de Publicidad*. <http://www.aaap.org.ar>
- Bohm Cine*. [www.bohmcine.com](http://www.bohmcine.com)
- Disco*. [www.disco.com.ar](http://www.disco.com.ar)
- El portal publicitario*. [www.portalpublicitario.com](http://www.portalpublicitario.com)
- FMM Educación*: “Los cacerolazos en Argentina (diciembre 2001-enero 2002)”  
<http://www.intercom.com.ar/fmm/Historia/Cacerolazos/cacerolazos.htm> (Acceso 03/04)
- Heineken*. [www.Heineken.com](http://www.Heineken.com)
- Merchandising News Argentina*. “Un homenaje y una buena causa”  
[http://www.merchandising-news.com.ar/template/index1.php?id\\_noticia=184](http://www.merchandising-news.com.ar/template/index1.php?id_noticia=184) (Acceso 12/03)
- Young & Rubicam Argentina*. [www.yr.com.ar](http://www.yr.com.ar)

## 9. GLOSARIO

---

**Comunicación:** Conjunto de acontecimientos que se realiza entre un “emisor de signos” y una “receptor de signos” a través de un canal determinado, siempre que exista entre ambos un amplio consenso sobre el significado de los signos transmitidos. (Sánchez Guzmán, 1993)

**Comunicación de masas:** forma peculiar de comunicación mediante la cual el emisor puede dirigirse de manera simultánea a un gran número de receptores utilizando los “mass media” como soporte físico (tienen la capacidad de transmitir un mensaje desde una minoría organizada a un público vasto, heterogéneo, anónimo y geográficamente disperso).

**Crisis:** Situación que amenaza los objetivos de la organización y altera la relación existente entre ésta y sus públicos. (González Herrero, 1998)

**Discurso:** Abstracción a la cual se llega al estudiar la relación de los textos analizados con otros.

**Estrategia de comunicación:** Camino para llegar de las circunstancias que caracterizan al problema estratégico hasta la consecución de los objetivos de la empresa anunciante.

**Formulación creativa:** La forma que se le da al concepto en el mensaje publicitario para que éste sea recordado.

**Identidad de marca:** Conjunto de atributos esenciales que comunica la empresa sobre la marca a través del tiempo.

**Imagen de marca:** Representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad. (Costa, 2001)

**Mensaje:** Estímulo que genera la empresa para transmitir un significado a sus audiencias.

**Motivo:** Marca presente en la superficie de un texto, que permite a partir de su análisis el descubrimiento de temas existentes en el mismo.

**Oximoron:** Enfrentamiento de dos palabras de significado contrario, como silencio sonoro o música callada. (Diccionario Kapelusz de la Lengua española, 1979)

**Percepción:** Proceso mental por medio del cual se selecciona la información importante para el individuo y se descarta lo trivial.

**Persuasión:** Actividad humana que utiliza determinados argumentos con el propósito de inducir a un individuo o grupo de individuos a creer o realizar una cosa. (Sánchez Guzmán, 1993)

**Pertinencia:** Cualidad de un mensaje publicitario que permite que su recepción se asocie con comportamientos de compra (Verón, sin fecha)

**Pregnancia:** Cualidad de las comunicaciones que permanecen en la memoria de sus audiencias.

**Proposición básica:** El concepto sobre el cual se asienta la comunicación, cuyo objetivo es permanecer en la mente del receptor. (Rodríguez, 1997)

**Publicidad:** conjunto de medios empleados para divulgar noticias o anuncios de carácter comercial para atraer a posibles compradores. (Diccionario Kapelusz de la Lengua española, 1979)

**Rasgos enunciativos:** Claves que llevan a generar una situación particular en un texto, postulando un “dador” y un “destinatario” creados por el mismo texto.

**Rasgos retóricos:** Claves encontradas en un texto que permiten descubrir el modo de construcción del mismo, su forma.

**Rasgos temáticos:** Nociones, ideas y conceptos sobre los cuales habla un texto.

**Retailer:** Distribuidor minorista: ocupa el último eslabón en la cadena de valor producción-consumo que genera valor monetario a través de la acción del consumidor en el punto de venta. (Cavalli, sin fecha)

**Short list:** Repertorio de marcas en la mente del consumidor.

**Spot:** Tiempo en televisión durante el cual se emite un mensaje dedicado a comunicar ventajas o beneficios de un producto o servicio. Comúnmente también se llama *spot* a una película publicitaria.

**Texto:** Producto comunicacional sobre el cual no se ha realizado ningún análisis de materialidad.

## 10. ANEXOS

---

### **10.1 Anexo 1: Cuestionario tentativo para entrevistas semi-estructuradas con representantes de los casos de estudio.**

1. Información general sobre la empresa
  - 1.1. ¿Qué es?
  - 1.2. ¿Qué edad tiene la empresa?
  - 1.3. ¿En qué categoría se encuentra?
  - 1.4. ¿Cuáles son sus consumidores objetivo?
  - 1.5. ¿Tiene datos sobre su *market share*?
  - 1.6. ¿Cuáles considera como sus principales consumidores?
2. ¿Cómo era su estrategia de marketing y comunicaciones antes de diciembre de 2001?
  - 2.1. ¿Cómo era su estrategia de *pricing*?
  - 2.2. ¿Qué productos ofrecían?
  - 2.3. ¿Cómo era su distribución?
  - 2.4. ¿Qué comunicaciones se realizaron? ¿De qué tipo?
3. ¿Cambió su estrategia luego de la crisis?
  - 3.1. ¿Por qué?
  - 3.2. ¿Cómo cambiaron las variables de la pregunta 3?
4. Sobre la campaña específica:
  - 4.1. ¿Por qué la realizaron?
  - 4.2. ¿Por qué utilizaron como tema a la mujer?
  - 4.3. ¿Cuál era el target?
  - 4.4. ¿Qué medios utilizaron? (Televisión, radio, gráfica, PNT, merchandising)
  - 4.5. ¿Dónde y cuándo se transmitió? ¿Cuánto tiempo estuvo al aire (en TV)?
  - 4.6. ¿Con qué agencia trabajaron? ¿Era la agencia que contrataban históricamente?
  - 4.7. ¿Se realizó una investigación de mercado previa? ¿Posterior? ¿Qué se buscaba?
  - 4.8. ¿Cuáles fueron los resultados?
5. ¿Conoce la campaña de (el otro caso de estudio)? ¿Cree que compite con su comunicación?

## **10.2 Anexo 2: Entrevista con Alejandro Alcedo, encargado de la marca Pronto. 20/02/2004 - por Lina Reed**

LR: Lina Reed

AA: Alejandro Alcedo

LR: ¿Me podrías dar información general sobre *Pronto*?

AA: *Pronto* se lanzó en el año '94, en una lata blanca que decía "*Pronto Shake*" y un "*Gancia*" grande, y con un comercial que era en una isla en el caribe, creo, yo no estaba en la compañía. Una producción impresionante, que la filmó Puenzo. Duraba un montón, con un éxito de esos que no se van a volver a ver nunca en la historia del marketing. Un éxito te diría que casi superó las expectativas de la compañía... De hecho no volvimos a repetir los volúmenes de esa época jamás. No porque hayamos hecho algo mal después, sino porque hay éxitos que superan lo que vos te imaginás. En vez de tratar de pensar: "¿Cómo hago para recuperar lo que tenía?" Es cuando llegás a un piso como el que tenías cuando empezaste, en el '94. Sobre todo porque en esa época, aparte, era como que recién se abría el mercado, no había en realidad productos importados, recién empezaban las novedades: Hoy hablar de una *lata*, no te dice nada porque hay cuarenta y ocho mil, pero en esa época no había. *Gancia* siempre había estado en botella, y de golpe aparecía en una manera muy moderna, con un producto listo para tomar, que decía "*Gancia*" ¿no? Era una cosa muy fuerte y muy novedosa, de años de desarrollo en la compañía. Y hoy estamos en la otra punta, después de diez años del producto, un producto muy rentable para la compañía en el cual se invirtió muchísimo dinero en publicidad. Y hubo un proceso de transformación que vino, ya te dije, de la lata, luego pasó a botella: Se lanzó una botella azul para *Shake*, una botella roja para *Bitt*; se lanzó la lata azul para *Shake*, la lata roja para *Bitt* y luego se lanzó *Next*. Un período también exitoso. Después del inicio se cayeron bastante las ventas, lógico después del lanzamiento, y después fue un excelente negocio a partir de una novedad en las botellas, se lanzó *Next*... Después se comenzó a trabajar mucho en dinámica de *packaging*. Empezaron a haber mucho en el mundo las fundas. La funda lo que te permite es ir cambiando la dinámica visual. Se trabajó mucho la dinámica para acercarlo a la onda más joven. Entramos en una serie de ajustes hasta el *Pronto* de hoy, que decidimos claramente volver a ser casi el *Pronto* de origen, ya que en ese proceso se diseñó mucho cambio de *packaging*, mucha novedad. *Gancia* medio que desapareció del *packaging*, una cosa que no se entendía muy bien qué era, no malo digo, mucho diseño, mucho *funny marketing* si

lo denominamos así, y hoy sacamos *Next*, que no estaba muy comunicado desde el sabor con *Gancia*, mantuvimos *Bitt* y *Shake*, le arreglamos el *pack*; un poquito más de prestigio, más parecido al origen, con mucha presencia de *Gancia* al frente para darle el aval alcohólico al producto.

LR: ¿Cuáles serían los principales competidores de *Pronto*?

AA: Hoy, directamente, no hay. Ahora, esto sería un poco miope. Lo que nosotros usamos para compararnos son las cervezas en envases chicos. Todo lo que es lata, porrón y lo más cercano que son las cervezas *premium*, que la única que hay es *Heineken*, nuestro más cercano competidor. Estaba *Corona* en una época, y había otros productos de *Pronto* pero eran locales y de poco precio. También estaba *Dr. Lemon*, que era competencia pero también un producto nuestro.

LR: ¿En qué categoría de producto ubicarías a *Pronto*?

AA: Bebidas alcohólicas de bajo grado en envases individuales. Existe en el mundo la categoría de en promedio cinco grados de alcohol, no sólo acá. Todas las compañías: *Bacardi*, *Smirnoff*, *Jack Daniels* y un montón de marcas en el mundo han sacado un producto listo para tomar, un trago gaseoso, con baja graduación.

LR: ¿Entonces cuál sería el target específico del producto?

AA: En promedio 20 años-

LR: ¿Cómo se comparan con los competidores?

AA: Nosotros lo que hacemos es compararlo con el envase chico. Lo comparamos con todas las cervezas. No es dato relevante medir el *market share*. Sí medimos cómo evolucionamos frente a ellos. Por ejemplo, si ellos crecen y nosotros nos caemos o si nosotros crecemos y ellos se caen, eso es lo que miramos.

LR: ¿Cómo eran las estrategias de marketing y comunicación antes de diciembre del 2001?

AA: En estos diez años el producto cambió millones de veces. Empezó con una comunicación muy de día, muy de fiesta, después se metió mucho en el boliche, en la noche... Siempre fue una comunicación de fiesta, de diversión; más pensando en la diversión que en la cosa profunda, digamos, “es cuestión de divertirse un rato”. El extremo, la última comunicación anterior a “Mujer” es la de “Grandes Luchas”. Era un *target* mucho más joven, y era más que lo divertido de lo que oías, era lo divertido del mensaje. No era una fiesta. Tratar de hablar y hacer chistes de la manera espontánea en la que hablan los jóvenes. No de lo festivo de la fiesta pero sí un clima de diversión. Por el lado del *packaging* era una cuestión muy funny, muy de chicos, diversión, muchos colores, mucho cambalache, la marca casi disminuida, no importaba tanto la marca sino que lo que

importaba era buscar dinámica en el *pack*. Siempre fue un precio premium; nosotros siempre estuvimos entre un 20 y un 50% más que la cerveza más premium. La cerveza en el 2000 costaba ochenta centavos y nosotros estábamos en un mango, un mango quince. ¿Qué hicimos? Desde algunos ajustes que tienen que ver con la crisis y otros no. Lo que no tiene que ver con la crisis fue lo que te comenté al principio, es que cuando empieza a importar poco la marca, empieza a importar el alcohol. Vos estás vendiendo un producto que es alcohólico, y a la gente le interesa el *packaging* siempre y cuando sea un producto alcohólico. Porque lo que termina pasando es que la gente se empieza a perder, ¿no? No entienden lo que es, es más una diversión que otra cosa. Entonces lo que nosotros hicimos fue volver a los orígenes. Liquidamos todo el cambalache de colores y pusimos *Gancia* al frente porque es el aval de calidad y de alcohol del producto. Desde el precio nosotros aumentamos de \$1.15 a \$1.65 que está hoy, y las cervezas aumentaron bastante más. *Heineken* pasó de \$0.80 a \$1.30 hoy, y el resto de las cervezas que estaba a \$0.50 pasaron a \$1.10 hoy. Nosotros aumentamos un poco menos que ellos, más que nada por una decisión de: Primero: Debía ser un precio mayor para seguir posicionándolo como un producto premium. Segundo: No aumentamos tanto por un tema de capacidad de desembolso, que en época de crisis era difícil de sostener para un producto como el nuestro. En el medio de la crisis (en el 2002) la cerveza de litro pasó de \$1 a \$1.30. Y se mantuvo durante un año. Hoy está en \$1.60. Pero ese año una cerveza de litro valía \$1.30 y *Pronto* que en el primer aumento pasó de \$1.15 a \$1.30 valía lo mismo. Hoy la cerveza de un litro vale \$1.60 y *Pronto* vale \$1.65 los 300 cm<sup>3</sup>. A pesar de que nosotros aumentamos un poco menos, se corrieron los precios relativos. Muchísimo. Entonces dijimos “Bueno, no olvidemos el desembolso...” Aumentamos mucho a \$1.65 y hace casi un año que el producto está en ese precio. Lo que estamos manteniendo es la brecha con la cerveza y veremos como sigue. No está claro que no vayamos a aumentar, porque para nosotros no aumentar no significó pérdidas pero sí ganar menos durante mucho tiempo, para proteger a nuestro consumidor. Y la verdad es que las cosas aumentaron más de lo que nosotros esperábamos así que la verdad no sé que va a pasar en el futuro. Es factible que, si las cervezas siguen aumentando nosotros para mantener el valor premium tengamos que aumentar también.

Y de la comunicación que es el tema central, a fines del 2001 nosotros dijimos: “Bueno, volvamos a los orígenes de *Pronto*, desde el *packaging* hasta la comunicación.” Volver a la diversión pero no sólo la diversión verbal, el chiste joven, porque había mucha gente que se quedaba afuera; lo entendían los chicos de entre los 18 y los 21 años y los más grandes decían: “¿De qué están hablando?” También teníamos consumidores más adultos. Bueno,

vayamos a la fiesta, a la diversión que involucre a más gente. Que nadie se quede sin entender lo que está pasando. Lo que pasa es que aquella diversión de los orígenes de *Pronto* nosotros sentíamos que debíamos darle un sentido, un pequeño mensaje en medio de una crisis, una crisis de valores donde la gente estaba comprometida con los problemas de la actualidad (todavía no había devaluación pero la gente venía soportando una debacle terrible de recesión y demás). Entonces, el punto era que diversión sólo porque me quiero divertir sin importarme los problemas... la gente iba a decir: “¿Qué?” Era un mensaje demasiado frívolo. Entonces dijimos: “Hay una manera de divertirse, sin perder los valores.” Elegimos estos personajes de la última campaña que son músicos de *scolas do samba* reales. La campaña esta formada por tres temas. Principalmente estos músicos de Brasil. Son tipos que tienen entre 60 y 80 años, que han vivido de la música y el carnaval. Son tipos que si vos lo ves son tipos que tienen un poder adquisitivo bajo, son pobres, y que han vivido crisis jodidas y no tienen un mango, pero no por eso han perdido la alegría. Lo que a nosotros nos pareció más importante de lo que nos dijeron era que valoran las mujeres, valoran la alegría y valoran la música. Hay gente que en el medio de la crisis se puede divertir. No olvidándose de los problemas, pero no concentrados solamente en eso. Es decir que hay otras cosas más allá de la crisis material que se vivía en el país, y que esas cosas valen. Los amigos, la música... las cosas que en el fondo más te importan. Esa fue la búsqueda que hicimos con *Pronto*. Salir a la calle a divertirnos pero divertirnos sabiendo que nos puede ayudar a pasar un rato de buena onda en el medio de un bolonqui. Y digamos que si alguien sabe divertirse esos son los brasileiros. Se divierten en la calle, no buscan esa cosa social para divertirse como la nuestra, es una cosa totalmente natural. Por eso, si ves el comercial, no es una cosa que pagan para divertirse. De repente, aparecen las *Pronto*, nos divertimos, está todo bien. Hay gente grande con gente joven. No son todos jóvenes. Las chicas, no son chicas de pasarela. Ni cerca. Todos los modelos son naturales, muchos tomados de la calle que aparecieron y se tomaron. Punto. No son todos chicos lindos. Hay gente grande, gente joven, y gente grande dando un mensaje. Nos podemos divertir todos juntos. La filmación se hizo en Brasil. Se hizo en un barrio muy chiquito de Río de Janeiro. El barrio que se ve ahí atrás es un barrio colonial. No es un escenario. Se filmó allá y se trajo para acá. Esta es la historia del comercial de *Pronto*.

LR: ¿Hicieron algún otro tipo de comunicación?

AA: No, solamente el *packaging* y las publicidades en televisión.

LR: ¿Porqué dejarlo en portugués?

AA: Es que no hablan en castellano. Yo te puedo mostrar, o te digo una anécdota. A un tipo de 70 años, en una charla en un depósito, le preguntamos si era casado y nos dijo: “No, no soy casado, me separé” “¿Y a ella la conocés?” “Si la conozco, hace 20 años que me la quiero levantar y todavía no pude.” Y se dirigía a una viejita que tenía 60. En la Campaña hay un comercial y después hay cortitos con estos viejitos hablando de la vida, que duran 10 segundos cada uno.

LR: ¿Porqué eligieron como uno de los temas el de “Mujer”?

AA: Nosotros íbamos a buscar esta fiesta en Río, y fuimos a buscar estos protagonistas porque creíamos que era el mensaje que había que dar. Gente grande mezclada con gente chica que dice: “divertámonos, porque es una manera de escaparle un ratito y de meterse para adentro divirtiéndose, porque la vida sigue. No es todo un drama. Tenés hijos, tenés familia.” Y los mensajes que ellos nos dieron, fueron: uno de la alegría, uno de la música y uno de la mujer. Nosotros no fuimos a imponer nuestro tema. Ellos rescataban de las cosas importantes de la vida la alegría, la música y la mujer. Específicamente de la mujer, tenía que ver con disfrutar el momento con una mujer, apreciar la belleza de una mujer, saber disfrutar su canto, su baile, su mirada, el halo que tiene que ver con la mujer. Sin ni siquiera hablar de qué tipo de mujer. No te dicen la mujer modelo, la mujer... es más: Una de las mujeres que habla, vos la ves debe pesar como 80 kilos, pero es una vieja que baila samba. Digamos, el tema de la mujer forma parte de las cosas importantes de la vida junto con la música y la alegría. Ellos nos dieron el mensaje a nosotros. Ellos nos dijeron a nosotros: “La mujer es importante.” Para *Pronto* siempre lo fue, siempre participó muy fuerte en los comerciales, porque *Pronto* rescata en esta etapa las no modelos, y el tipo se levanta a la mujer y la mujer al tipo. Acá son dos, y los dos comparten una manera sana de divertirse, y de paso tomar algo, nada más. Si mostramos en los comerciales a la mujer de una forma sexual. Me parece que forma parte de la belleza de la mujer. No hay nada que exagere más la sensualidad de una mujer que la forma brasilera de bailar. No está estereotipado no están bailando en un boliche de una manera sensual, las minas bailan así.

LR: ¿Hicieron una investigación de mercado?

AA: Previamente, se hizo con todo el tema anterior. Ajustemos, saquémosle todos los dibujos, los colores, el colorinche, démosle un poco más de importancia a la marca. Pero más importante, más que escuchar qué era lo que decía la investigación, el ojo nuestro puesto y el oído sensible de la agencia sintiendo qué era lo que estaba pasando en la calle. Con mucha joda nos vamos a ir al carajo. Con mucha joda porque sí la gente nos iba a mirar y decir: “¡Estás loco, la gente esta haciendo piquetes, cacerolazos, y vos te estás

cagando de risa, sos loco!” Tiene que ver con nuestro ojo y nuestra oreja sensible más que con una investigación previa. En cuanto a la investigación posterior, la comunicación mejoró todas las variables de *Pronto* por afano, por lejos. Todas variables de *Pronto* desde el punto de vista comercial no tenían que ver con las ventas porque entre enero del 2002 y julio del 2002 nadie vendió *nada*, las variables de marketing que tenían que ver con cómo venía *Pronto*, que venía mucho más masivo, mucho más popular, no malo, popular era mejor porque estaba parado antes sobre una cosa muy premium, muy *fashion*. Era una cosa más simple, que llegaba a todo el mundo, que significaba alegría. Todo eso dio mucho mejor de lo que imaginamos. Llegábamos más a la gente de una manera más simple, más llana, más entendiendo el problema que tenían. Yo creo que es la comunicación que mejor me dio, y no es la única marca que tengo, desde que yo hago marketing.

LR: Después de esa comunicación, ¿hicieron alguna más?

AA: No, ninguna más. Se nos complicó mucho porque en el 2002 pasó lo que imaginábamos que iba a pasar que era que valía \$1.65 nuestro producto de 300 cm<sup>3</sup> y la cerveza de un litro valía \$1.30. La gente en vez de tomar *Pronto* (si es que tomaba porque el volumen también cayó) tomaba cerveza. Se hicieron pedazos todos los volúmenes. No vendíamos nada. Eso fue todo el 2002. Y en el 2003 empezamos a levantar. Muy poquito, muy de a poco. Estuvimos a punto de hacer comunicación, pero la verdad sentimos en algún momento que todavía no alcanzamos la base suficiente de generación de negocio para invertir en publicidad. Uno puede invertir con lo que gana o puede invertir más de lo que gana sabiendo que después te va a rendir. Sabemos que la publicidad de *Pronto* rinde pero no sentimos que haya mucha elasticidad. Tal vez nos equivocamos. *Pronto* sigue vendiendo mucho más de lo que esperamos. Sin haber hecho más inversión y con la base de la última campaña. En el 2003 casi estamos en los volúmenes del 2001, sin haber hecho grandes cosas.

LR: ¿Creen que *Pronto* compite en su discurso con la campaña “Lindas” de *Disco* al usar a la mujer como tema central?

AA: Te voy a ser muy sincero. No hay que darle más relevancia de la que tiene. Es verdad que a veces hay mensajes muy parecidos en mercados muy diferentes. Uno trata de no recordarlos. Eso es verdad. Vos puedes recorrer el camino “Mujer” y ver los comerciales específicos y decir “este comercial es el mismo”. Nosotros no sentimos que el comercial de *Disco* sea competidor, creo que tiene que ver más con lo argentino (que estaba de moda) y con rescatar lo propio. Tiene que ver con *Pronto* en el fondo de rescatar lo propio, lo íntimo, lo importante, más allá de... es decir, el fondo más que la forma. En vez de resaltar

como te ves y como te vestís como en la otra década, tenés que rescatar el fondo. Que son las cosas que importan. Nosotros rescatamos la mujer, la alegría y la música. Ellos rescataron el trabajo de la mujer, y que en las cosas que vos ves, atrás hay una mujer. Me parece que en el fondo toda la comunicación del 2002 hacía esa búsqueda: Rescatemos el fondo, la forma no importa tanto. Rescatemos el fondo.



Universidad de  
**San Andrés**

### **10.3 Anexo 3: Entrevista a Gonzalo Fassón – Supervisor de cuentas de Young & Rubicam. 14/12/2003 – por Florencia Ameriso**

Yo soy supervisor de cuentas. En el área de cuentas estuve laburando, junto a todo el equipo de cuentas en lo que fue la producción de esa campaña.

Te cuento un poco como surge esa campaña. El año 2001 fue un año, para Argentina, de mucha movilidad. No sólo a fines del 2001 con el tema del *cacerolazo* sino ya antes la Argentina estaba en crisis. Un Argentina que empezaba a tener rasgos muy particulares: crisis económica, social, política, etc. Frente a esa crisis, *Disco* descubre, no sólo *Disco* sino todas las empresas que hacen estudios de mercado en forma periódica, descubre que hay un personaje muy fuerte en todo este mundo que es la mujer. Mujer, que a medida que avanzaba la crisis fue transformándose, digamos, con el tiempo. Pasó de tener un rol más pasivo a un rol más activo. De hecho el *cacerolazo* es directamente un ícono femenino, digamos. Esa mujer empieza a cargarse la familia a cuestas, al marido desempleado, a los hijos y sale a laburar de lo que puede, como puede, sale a estudiar, sale a luchar digamos. Surge esta mujer, y *Disco* digamos cuya clientela es mayoritariamente femenina, no netamente femenina, decide jugarse y hacerle un homenaje a esta mujer, hablar de esta mujer. Dentro de este homenaje nace “Lindas”. “Lindas” nace como una campaña montada sobre un concepto que es: “Las argentinas son las más lindas del mundo”, que era este valorizar a la mujer del interior digamos. Si vos ves el comercial, la belleza es interior de la mujer, no es exterior. Sale a destacar todo esto, a partir de una frase muy común que es “las argentinas son las más lindas del mundo”, que es un estereotipo ya de la argentina en el mundo, valorizar todo ese interior y todo ese *inside* de la mujer digamos. Surge la película, y sobre la película surge una campaña gráfica, una campaña de vía pública, una campaña de radio, acciones.... Acciones como por ejemplo *sponsorear* los carteles de la calle (se escribía “las mujeres son las más lindas del mundo” en carteles de calles cuyos nombres eran los de mujeres importantes, o se escribía “detrás de una gran hombre hay una gran mujer” en calles que tuvieran nombres de Hombres importantes), lanzar un almanaque para la mujer, hacer un evento para el día de la mujer, en fin, un montón de cosas.

*Disco* hasta ese entonces venía bastante callado, hacía un par de años que no contaba o no hacía nada, más allá de acciones solidarias. Los años previos a “Lindas” *Disco* había hecho dos películas, el año previo, que eran básicamente de solidaridad. Las campañas previas

eran de un *Disco* solidario, un *Disco* más humano, más terrenal, más preocupado de lo que le pasa a la gente, y después eso se desencadenó en "Lindas" digamos. Antes de eso no, hacía ya un par de años que no hablaba nada. La marca más allá de la comunicación de oferta que es en lo que ellos invierten casi el 100% del presupuesto.

La competencia había empezado a hablar... algunos personajes de la competencia como por ejemplo Coto, ya hacía un par de años que decía "Yo te conozco". Y "Yo te conozco" habla de una cercanía afectiva con el cliente muy fuerte. "Yo te conozco" fue un quiebre en la comunicación del rubro, este acercamiento al cliente, hablarte a vos al oído, digamos. Creo que esta forma, este acercarse es lo que también buscó *Disco* con esta campaña, digamos. Estar más cerca de ti y decirte al oído que bueno, que sé que te rompés el lomo, que lo valoro y que me gustás como sos digamos. Pero básicamente Coto estaba en esa línea, una línea más humana, más cercana.

El target era la mujer, una campaña muy amplia. El target es básicamente la mujer. Cuando habla de la mujer *Disco* habla de una mujer de un target económico amplio, si bien hoy la Argentina se empobreció un montón, digamos. Es una mujer de una franja de edad amplísima, porque linda sos vos, chica joven, linda es usted señora grande, digamos. Pasa a hablarle a la mujer. Deja un poquito al costado a los hombres, si querés. De manera indirecta, básicamente se le habla a toda la familia porque se dirige a la mujer cabeza de familia, digamos, a la madre, a la esposa, a la hija, a la hermana, pero si focaliza en ellas digamos.

Esa campaña buscó básicamente, estuvo principalmente apoyada en televisión, en todos los canales de aire y también en algunos canales de cable. Buscó una cobertura lo más amplia posible. Es un comercial largo, un comercial de un minuto. Básicamente era eso. Era televisión, era canales de aire y cable, tuvo una pauta de tres semanas. Se lanzó en marzo, el 8 de marzo que es el día de la mujer, para aprovechar un evento significativo al tema del que se hablaba. Después se apoyó con vía pública, en mucho menor medida no, en radio una campaña de un mes, mes y medio, donde lo que se hacía era, no sé si la escuchaste pero eran como mensajes dejados en el contestador de gente que dedicaba el tema de *Disco*. El comercial básicamente era un montón de escenas unidas por una banda musical que era "Perfidia". Lo que hizo fue tomar "Perfidia" y usarlo como tema para la radio. Y después gráfica, algunas pautas de gráfica aisladas.

Cuando se decide trabajar sobre la mujer no se decide hacer sólo hacer un comercial, sino empezar a trabajar activamente con la mujer. Publicitariamente se hizo la campaña. No publicitariamente se hicieron acciones como apoyar a micro-emprendedoras. Se volvió una

estrategia de *Disco* el hablar a la mujer, apoyar a la mujer y ayudar a la mujer. Convertirse en la marca que mejor entiende a la mujer actual. Como recién lo que hablamos era decir “Vos mujer cambiaste y yo lo entiendo, yo te escucho, yo te veo, yo te valoro”. Se hizo auspicio de mujeres emprendedoras, se organizó un evento en un *shopping* donde se juntaron 100 *stands* de mujeres emprendedoras. Mujeres emprendedoras de acá y del interior. Movimientos en el subte, el almanaque, el auspicio en las calles, el auspicio de una pintora, entre otras acciones más.

La campaña cumplió con sus objetivos. Esto es medible a través de las herramientas que hay, como estudios de mercado posteriores. Su objetivo principal era básicamente posicionarse como la marca que más entendía a la mujer, a la mujer actual digamos, y acercarse a la mujer. La campaña tuvo una gran respuesta en eso. Fue algo que lo diferenció del resto. Fue el único que se apoyó en la mujer y el único que desarrolló una película en ese tono para la mujer. Obviamente este acercarse a la mujer tenía una parte muy comercial que era “también te doy ofertas, también te doy promociones, también te doy descuentos”, digamos, no era solamente una cosa enunciativa de “te valoro”, sino “te valoro, y mirá lo que te doy también”.

El mercado en el que se desarrolla este producto es el de super/hipermercados, como rubro. Si empezamos a hilar finito vas a ver que la competencia de *Disco* va mucho más allá de Coto, Carrefour, Norte... sino también tenés muchos negocios barriales, coreanos, almacenes, etc. Este canal también es competencia.

“Lindas” tuvo una inversión aproximada de \$750.000. Para el momento del país era una inversión importante, para el tipo de mensajes, digamos.

En cuanto a los supermercados en general, no había nada institucional. Fue post-crisis. Había comunicación dirigida a ventas, muy táctica, muy de ofertas. Todos estaban muy golpeados, *Disco* también. “Lindas” no surgió, de hecho “Lindas” se empezó a filmar el 11 de septiembre del año anterior, de 2001. Se iba a lanzar ese fin de año. El país se desmoronó ese fin de año y se guardó la película, cuya estrategia tiene un año antes de que salga la película. No es que surgió a raíz de simplemente un momento coyuntural de crisis de un país que se derrumbaba.

Surge el tema de la mujer mucho antes del cacerolazo, te diría que 6-9 meses antes del cacerolazo ya aparecía la mujer como ícono. El recurso de porqué “las más lindas” es un netamente recurso creativo. La estrategia era dirigirse a la mujer, a un personaje que tiene fuerza en la familia, en la sociedad. Todo esto basado en una investigación de mercado. A partir de esas investigaciones, de esos estudios, cuando se detecta esta oportunidad, de

hablarle a alguien que nunca nadie le había hablado, si se define una manera, el tono de cómo hablarle, qué había que buscar en esa comunicación. Después creativamente, surge como propuesta creativa “las más lindas del mundo”.



Universidad de  
**San Andrés**

**10.4 Anexo 4: Inversión publicitaria: Cuadro comparativo 1990-2002**

**INVERSION PUBLICITARIA**  
En miles de Pesos

RUBRO	1990 (1)	1991 (1)	1992 (1)	1993 (1)	1994 (1)	1995 (1)	1996 (1)	1997 (1)	1998 (1)	1999 (1)	2000 (1)	2001 (1)	2002 (2)
1. TELEVISION	271,239.3	445,672.1	699,370.2	1,207,921.7	1,346,647.8	1,166,992.6	1,165,103.9	1,311,742.8	1,276,153.6	1,360,189.9	1,223,404.5	1,050,954.0	743,446.1
1.1. TELEVISION ABIERTA	271,239.3	445,672.1	699,370.2	1,184,981.7	1,301,176.6	1,085,400.2	1,098,709.5	1,200,626.1	1,174,063.1	1,267,183.8	1,086,891.9	955,986.4	655,993.7
- Capital	133,159.8	299,296.5	545,613.3	745,769.9	691,663.4	861,965.2	875,808.4	652,963.7	952,545.4	1,014,404.1	853,273.7	739,730.4	526,719.3
- Interior Nacional y Local	133,079.5	146,506.6	147,756.9	409,112.8	309,213.5	233,443.9	213,901.1	247,562.4	221,517.7	252,779.7	235,718.1	216,286.0	130,280.1
1.2. TELEVISION POR CABLE	-	-	-	53,040.0	46,670.9	81,492.4	75,394.3	111,216.7	104,090.5	123,003.1	134,412.6	94,957.6	64,446.4
2. MEDIOS GRAFICOS	313,082.4	601,054.0	923,962.5	1,113,936.6	1,420,195.4	1,362,073.9	1,480,619.0	1,721,656.9	1,871,679.9	1,673,896.6	1,371,937.5	1,184,066.6	842,082.5
2.1. DIARIOS	184,313.9	280,450.5	535,179.0	665,401.8	690,557.6	920,919.0	935,645.1	1,146,680.4	1,241,667.1	1,080,317.5	893,962.3	802,833.5	703,569.2
- Capital	171,894.0	262,264.6	505,616.4	613,352.6	632,014.6	833,597.6	898,766.6	1,036,067.5	1,114,392.6	950,653.9	790,751.3	695,472.5	606,184.4
- Interior (Camp. Nac.)	12,380.0	18,186.0	29,562.6	42,049.2	56,542.7	87,321.4	89,678.6	90,612.8	127,274.5	129,663.6	133,211.0	113,390.9	95,364.8
2.2. CLASIFICADOS Y REMATES	103,364.4	182,002.2	229,693.7	285,609.5	316,009.6	235,964.5	289,666.0	312,274.2	337,928.2	283,614.0	146,457.0	104,149.7	49,740.0
2.3. REVISTAS	25,404.1	58,601.4	159,099.8	172,928.2	213,628.2	206,290.4	225,317.9	262,911.3	292,024.6	305,665.3	331,618.1	271,089.5	84,783.3
3. RADIO (1)	81,927.6	111,038.1	184,438.1	203,672.9	211,606.9	204,689.2	223,583.7	216,520.9	214,965.5	204,124.8	231,556.1	226,232.3	78,283.8
4. VIA PUBLICA	20,700.7	22,178.7	67,103.6	84,475.2	109,429.3	150,338.7	178,136.7	192,694.6	206,864.1	204,148.8	228,905.2	168,901.0	116,195.2
5. CINE	-	7,015.0	8,060.0	34,665.6	43,381.5	40,902.1	52,487.5	49,643.4	48,561.8	54,177.4	54,575.4	43,863.9	30,279.5
6. INTERNET	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13,225.0
8. PRODUCCION (3)	59,353.8	92,485.7	164,724.1	235,908.3	281,569.2	267,903.2	283,329.0	518,396.3	328,225.7	324,892.2	296,392.5	258,949.8	186,037.2
<b>TOTALES</b>	<b>745,308.7</b>	<b>1,179,344.6</b>	<b>2,041,649.5</b>	<b>2,880,578.2</b>	<b>3,413,204.4</b>	<b>3,182,799.7</b>	<b>3,386,274.8</b>	<b>3,813,973.6</b>	<b>3,949,410.5</b>	<b>3,857,427.8</b>	<b>3,406,714.2</b>	<b>2,830,586.7</b>	<b>2,009,569.3</b>

(1) FUENTE: Estimaciones de la A.A.P. en base a datos provistos por Monitor de Medios Publicitarios S.A., Bureau de Publicidad en Cable, Alberto Sopesi y Cia. S.A., Oricon, Film Suez y On Screen Advertising (Manda Entertainment Group).  
 (2) FUENTE: Estimaciones de la A.A.P. y la C.A.C.E.M. en base a datos provistos por Monitor de Medios Publicitarios S.A., Bureau de Publicidad en Cable, Bureau de Publicidad en Internet, Alberto Sopesi y Cia. S.A. y Film Suez.  
 (3) El rubro Producción se estima como un porcentaje (10%) del total de la inversión publicitaria revalorada, sin incluir clasificados y remates.

### **10.5 Anexo 5: Campañas Disco - Young & Rubicam**

Año 2002

- **TV**

*Disco* / Institucional

Título: "Lindas" (66 ")

Creativos: Damián Kepel / Sebastián Olivieri / Fernando Arrosi

Cuentas: Giselle Boyer / Gonzalo Fassón

Jefe de Producción: Luis Pompeo

Prod. p/Agencia: Juan Maidana

Director: Esteban Sapir

Post-Producción: Post - Biónica

Responsable por el Cliente: Eduardo Tavanti - Pedro Romero Victorica

- **Gráfica**

Cliente: *Disco*

Producto: Institucional

Títulos: "Playa" "Dormida" "Fútbol" y "Mueca"

Agencia: Young & Rubicam

Director General Creativo: Damián Kepel

Director de Arte: Sebastián Olivieri / Mariano Minini

Redactor: Fernando Arrosi / Carla Levy

Directora de Cuentas: Giselle Boyer

Supervisor de Cuentas: Gonzalo Fassón

Prod. p/Agencia: Mariano Payeres

Responsable por el Cliente: Eduardo Tavanti - Pedro Romero Victorica

Año 2001

- **TV**

*Disco* / Verano *Disco* - Institucional

Títulos: "Sandía y vino" (41"), "Jabón" (36")

Creativos: Damián Kepel / Mariano Minini / Mercedes Tiagonce / Mariela Simirgiotis / Carla Levy

Cuentas: Alejandra Lorandi / Giselle Boyer / Luis Vizoli / Mariana Cuevas / Gonzalo Varela /

Gonzalo Pampliega

Jefe de Producción: Luis Pompeo

Prod. p/Agencia: Gustavo Schwartz

Director: Diego Kaplan

Responsable por el Cliente: Pedro Romero Victorica / Guillermo Cabot

*Disco / Disco Virtual*

Título: "Balá" (53")

Creativos: Damián Kepel / Javier Celentano / Sebastián Olivieri / Pablo Capara

Cuentas: Luis Vizioli

Jefe de Producción: Luis Pompeo

Prod. p/Agencia: Juan Maidana

Director: Diego Kaplan

Responsable por el Cliente: Guillermo Cabot

*Disco / 40 Años*

Título: "Pareja" (44")

Creativos: Damián Kepel / Javier Celentano / Rodrigo Ruiz

Cuentas: Giselle Boyer / Gonzalo Fassón

Jefe de Producción: Luis Pompeo

Prod. p/Agencia: Gustavo Schwartz

Director: Diego Kaplan

Responsable por el Cliente: Pedro Romero Victorica / Andrés Marengo

*Disco / Institucional*

Título: "Comida" (51")

Creativos: Damián Kepel / Maureen Hufnagel / Pablo Capara

Cuentas: Giselle Boyer / Gonzalo Fassón

Jefe de Producción: Luis Pompeo

Prod. p/Agencia: Juan Maidana

Director: Alejandro Giuliani

Responsable por el Cliente: Carlos Paciarotti / Pedro Romero Victorica

*Disco / Institucional*

Título: "Latidos" ( 45")

Creativos: Damián Kepel / Sebastián Olivieri / Fernando Arrozi / Juan Manuel Marín Fraga /

Sebastián Moltedo

Cuentas: Giselle Boyer / Gonzalo Fasson

Jefe de Producción: Luis Pompeo

Prod. p/Agencia: Juan Maidana / David Dugour

Productora: La Produ

Director: Fabrizio Meriglio / Hernán Gonzáles

Responsable por el Cliente: Carlos Paciarotti / Pedro Romero Victorica

▪ **Gráfica**

Cliente: Discovirtual

Título: "Changuito"

Director General Creativo: Damián Kepel

Directores de Arte: Fernando Lanuza / Sebastián Olivieri

Redactores: Augusto Filócamo / Fernando Arrossi

Director de Cuentas: Luis Vizioli

Jefe de Producción: Omar Di Nardo

Prod. p/Agencia: Fernando Costanza

Responsable por el Cliente: Guillermo Cabot

Cliente: *Disco* / Institucional

Título: "Queremos ayudar"

Creativos: Damián Kepel / Martín Giudichesi / Santiago Soriano/ Juan Manuel Marin Fraga/

Sebastián Moltedo

Cuentas: Giselle Boyer / Gonzalo Fassón

Jefe de Producción: Horacio Marquez

Prod. p/Agencia: Fernando Costanza

Resp. por el Cliente: Carlos Pacciarotti / Pedro Romero Victorica

Año 2000

▪ **TV**

*Disco Virtual*

Títulos: "Golpes" (28") "Tembleque" (28") y "Corrida"

Creativos: Damián Kepel / Chanel Basualdo / Javier Celentano / Analía Ríos / Sebastián Castañeda

Cuentas: Alejandra Lorandi / Giselle Boyer / Agustina Orcoyen

Prod. p/agencia: Luis Pompeo / Roberto Carsillo

Productora: Oruga Films / Javier Nir

Resp. p/cliente: Guillermo Cabot / Leonardo Gibaut

*Disco / Oferta 2x1*

Título: "Casamiento" (15")

Creativos: Damián Kepel / Javier Celentano / Pablo Capara

Cuentas: Alejandra Lorandi / Giselle Boyer / Agustina Orcoyen / Mariana Cuevas

Jefe de Producción: Luis Pompeo

Prod. p/Agencia: Juan Maidana

Productora: Wasabi Films

Director: Diego Kaplan

Post-Producción: Infinito

Responsable por el Cliente: Pedro Romero Victorica / Eloisy Otero

▪ **Gráfica**

*Disco S.A. / Disco Virtual / "Relojes"*

Creativos: Damián Kepel / Chanel Basualdo / Javier Celentano / Sebastián Castañeda / Analía Ríos

Cuentas: Alejandra Lorandi / Giselle Boyer / Agustina Orcoyen

Prod. p/Agencia: Carlos Pezzani / Fernando Costanza

Responsable por el Cliente: Guillermo Cabot



▪ **TV**

*Disco / Institucional*

Título: "Cena de fin de año" (100")

Creativos: Damián Kepel / Chanel Basualdo / Javier Celentano / Pablo Capara / Fernando Arrossi / Sebastián Olivieri

Cuentas: Sergio Belgrano / Giselle Boyer / Agustina Orcoyen

Prod. p/agencia: Luis Pompeo / Juan Maidana

Productora: ladobleA / Esteban Sapir

Resp. p/cliente: Carlos Paciarotti / Eloisy Otero / Marisa Rodríguez / Liliana González

**11. CD**

---

**Archivo:**

TESIS.doc



Universidad de  
**San Andrés**